

**Додаток до матеріалів  
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:  
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

**присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману**

**Тези доповідей**

**22 листопада 2024 року  
м. Харків, Україна**

**Харків  
2024**

*Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол №12 від 29.10.2024 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 10 від 28.10.2024 р.)*

**Рецензенти:** **Кизим Микола Олександрович**, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, керівник відділення досліджень людського капіталу, завідувач відділу досліджень людського розвитку Інституту демографії та проблем якості життя НАН України (Київ, Україна);  
**Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);  
**Назарова Галина Валентинівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики** : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики», присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто проблеми та перспективи розбудови економіки України, стратегічного управління конкурентоспроможністю підчас війни та повоєнної розбудови економіки України на основі інновацій, зокрема питання: сучасного стану використання пропозицій Овсія Лібермана щодо планування, зростання прибутку підприємств; управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації; розглянуто сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України; інноваційної трансформації промисловості України за різними галузями; перспективних напрямів розвитку циркулярної економіки в Україні.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції.

Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.







<i>Гуцько А. В.</i> Теоретичні засади розробки функціональної закупівельної стратегії.....	186
<i>Гусева М. В.</i> Вплив цифрової трансформації на управління кадровим потенціалом підприємства.....	190
<i>Демченко Г. В.</i> Аналіз сучасних трендів управління ризиками в логістичній діяльності підприємства .....	194
<i>Демченко П. С.</i> Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.....	198
<i>Есперов А. І.</i> Управління економічною безпекою підприємства .....	203
<i>Ємець А. Д.</i> Інноваційна культура: сутність і системний підхід.....	208
<i>Жук М. В.</i> Види маркетингової стратегії.....	211
<i>Zavidna L. D., Sherstiuk R. P.</i> Social responsibility as a corporate strategy of an enterprise in the conditions of war .....	215
<i>Захаркін Б. С.</i> Формування системи мотивації персоналу підприємства у військовий час .....	221
<i>Зіньковська Л. А.</i> Напрями адаптації організації маркетингової діяльності підприємства в умовах воєнного стану .....	226
<i>Іванов М. І., Козлова І. М.</i> Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу та шляхи її адаптації.....	231
<i>Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю.</i> Інноваційні аспекти диверсифікації просторового розвитку.....	236
<i>Івахненко А. О.</i> Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах .....	240
<i>Іващенко М. В.</i> Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення асортименту послуг .....	245

.....











<i>Савченко І. О.</i> Значення маркетингової стратегії для розвитку підприємства .....	527
<i>Самойленко В. В., Левіцький А. О.</i> Розробка мотиваційної стратегії підприємства .....	531
<i>Самойленко В. В.</i> Дослідження феномену «лояльність персоналу» як актуального тренду в управлінні кадровою безпекою підприємства.....	536
<i>Самойленко В. В., Гречин К. Ю.</i> Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери ритейлу на основі інновацій .....	541
<i>Сергеева В. В.</i> Фінансове управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану.....	544
<i>Sydorenko T.</i> The influence of electronic commerce on the development of logistics services.....	549
<i>Сиромолот Е. А.</i> Вплив Good Governance на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність екосистеми публічного управління розвитком територій .....	554
<i>Sigaieva T., Ivanenko D.</i> Innovative activities in Ukraine under the conditionsof martial law .....	558
<i>Слюсар С. О.</i> Формування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану .....	562
<i>Сокил С. С.</i> Удосконалення руху інформаційних потоків підприємства .....	566
<i>Сорочан Д. Е.</i> Сучасні аспекти управління складським процесом на підприємстві.....	570
<i>Стогнієв А. Є.</i> Визначення виробничого потенціалу підприємства .....	574
<i>Суханов С. І.</i> Удосконалення управління процесами цифровізації в основному виробництві підприємства .....	579

<i>Tereshenko-Basarhina S. V.</i> Peculiarities of logistics supply processes at industrial enterprises.....	583
<i>Tkachenko D. V.</i> Directions of improving logistics services for consumers .....	586
<i>Ткач М. С.</i> Оптимізація асортиментної політики як інструмент адаптації підприємства до сучасних викликів .....	589
<i>Томах В. В.</i> Особливості планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності .....	593
<i>Тонєва К. В.</i> Стійкість економіки ЄС: зростання попри виклики .....	598
<i>Topolia A.</i> Organization of logistics processes of the enterprise using «green» technologies.....	603
<i>Тристан С. Ю.</i> Цифрова трансформація логістичних процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	606
<i>Трофімова С. В.</i> Роль емоційного інтелекту керівників у мотивації працівників.....	610
<i>Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В.</i> Споживча економіка як тренд розвитку сучасного суспільства .....	614
<i>Фещенко А. В.</i> Управління кадровою безпекою підприємства в умовах військового стану .....	619
<i>Фомінов Д. С.</i> Транспортна логістика України в умовах воєнного стану: ключові проблеми .....	624
<i>Хайло І. О.</i> Види вражень споживачів підприємства за моделлю економіки вражень.....	630
<i>Харківська Д. К.</i> Порівняльний аналіз сучасних CRM-систем для взаємодії зі споживачами .....	635
<i>Храпська А. А.</i> Якість і конкурентоспроможність продукції в стратегії менеджменту.....	640











<i>Коргун Є. Є.</i> Цифровізація логістики в Україні як крок до європейської інтеграції.....	810
<i>Левковець О. М.</i> Розвиток бізнес-екосистем у контексті змін міжнародної конкуренції цифрової доби.....	814
<i>Petrenko O.</i> Application software of the performance review process in modern IT companies .....	819
<i>Фатьянов Д. В.</i> Методичне забезпечення формування стратегії ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства .....	823
<i>Федорова О. Г., Козуб В. О.</i> Перспективи та виклики розвитку експортних можливостей аграрного сектора України .....	827
<i>Чернуха Т. С.</i> Сучасні підходи та технології для розвитку маркетингових комунікацій.....	831
<i>Shestakova O. A., Ye Lingle.</i> Innovation and development strategies of enterprise international activity management in context of digital transformation .....	836
<i>Шталь Т. В., Могилевський Р. О.</i> Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації.....	840

**Секція 3**  
**Сучасні детермінанти забезпечення**  
**конкурентоспроможності та національної безпеки**  
**України**

<i>Губарева І. О., Марущенко О. О.</i> Оцінка продовольчої безпеки України та країн ЄС .....	845
<i>Зута О. Н., Vovk K. M.</i> Legal Aspects of Ukrainian Tourism Competitiveness in the Time of War .....	850



<i>Касич А. О.</i> Інноваційно-інвестиційна модель як основа національної безпеки України.....	854
<i>Колеснікова К. С., Стоянова Т. С.</i> Національна безпека України в період воєнних дій.....	859
<i>Костенко Д. М.</i> Речовий аналіз використання матеріально-енергетичних ресурсів в Україні .....	862
<i>Котлярів Є. І., Шульга І. В.</i> Перспективи створення в Україні «зеленої» металургії.....	866
<i>Крячко Є. М.</i> Конкурентоспроможність продукції лісопромислового комплексу України на світовому ринку за рівнями доданої вартості .....	870
<i>Лиска П. О.</i> Впровадження інновацій як механізм забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України .....	873
<i>Літинський О. А., Турчина І. О., Лебедева І. Л.</i> Аналіз ефективності різних видів енергетики в сучасних економічних умовах.....	878
<i>Мокій А. І., Кошкаров С. А.</i> Імперативи управління продуктивною спроможністю регіону на сучасному етапі євроінтеграції.....	883
<i>Небилиця О. А.</i> Особливості збутової політики сучасного бізнесу в умовах війни.....	887
<i>Петриків О. С.</i> Сучасні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності післявоєнної України .....	892
<i>Полякова О. Ю.</i> Диверсифікація економіки країни як чинник конкурентоспроможності .....	895
<i>Решетняк О. І., Попович М. В.</i> Методичні підходи оцінювання вразливості економік країн світу.....	900
<i>Самойленко Д. Г.</i> Напрями трансформації бізнес-моделей підприємств агропромислового сектора України в умовах цифровізації економіки.....	905





**Секція 1**  
**ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ**

УДК 658.785

**Оптимізація управління запасами матеріальних ресурсів**  
**на підприємстві**

**Адамчук Святослав Русланович,**

студент 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: adamchuk04@gmail.com

У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та швидких змін на ринку питання оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві стає все більш актуальним. Ефективне управління запасами дозволяє підприємствам забезпечити безперервність виробничого процесу, скоротити витрати та підвищити прибутковість, що є особливо важливим в умовах нестабільності та невизначеності економічних процесів.

Основною метою дослідження є аналіз наявних підходів до управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві та розробка рекомендацій щодо їх оптимізації для підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат і забезпечення гнучкості в умовах змінного ринкового попиту. Основними методами дослідження є: аналіз літератури і теоретичних джерел, метод порівняльного аналізу, метод системного аналізу.

Оптимізація управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві – це процес, спрямований на забезпечення ефективного контролю і регулювання рівнів запасів з метою мінімізації витрат,

.....

пов'язаних з їх утриманням, і забезпечення безперебійної роботи виробництва [5]. Управління запасами матеріальних ресурсів є важливою частиною ефективної діяльності будь-якого підприємства. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [5].

Основні аспекти оптимізації управління запасами:

1. Класифікація запасів.
2. Моделі управління запасами.
3. Прогнозування попиту.
4. Контроль за витратами на зберігання.
5. Логістика та співпраця з постачальниками.

Запаси на підприємстві включають різні види матеріалів, сировини, незавершене виробництво та готову продукцію, які використовуються для забезпечення безперервності виробничого процесу. Неправильне керування запасами може викликати фінансові труднощі, зокрема, зростання витрат на їх зберігання та обслуговування, втрати внаслідок знецінення або псування матеріалів, або нестача необхідних ресурсів, що може перервати виробничий процес. Тому оптимальне управління запасами є стратегічним завданням для будь-якого підприємства.

Ефективне управління запасами матеріальних ресурсів неможливе без належного постачання, адже постачальники відіграють ключову роль у забезпеченні підприємства сировиною, компонентами та іншими матеріалами [4].

Постачальник у системі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами – це юридична або фізична особа, яку підприємство вибрало для постачання необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладеного договору [1]. Вибір постачальника є надзвичайно



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

важливим завданням у процесі постачання матеріальних ресурсів для запасів на підприємство. Потрібно відокремити одного або декількох постачальників із числа багатьох претендентів, які відповідають встановленим критеріям. Успішність логістичної діяльності підприємства і його конкурентоспроможність значно залежать від того, наскільки ефективно постачальники виконують свої функції. Правильний вибір постачальника може позитивно позначитися на якості виробництва та зниженні витрат [1].

Різноманітні системи і моделі управління запасами дозволяють підприємствам ефективно організовувати процеси постачання, зберігання та використання матеріальних ресурсів [6]. Ключовим завданням таких підходів є мінімізація витрат, пов'язаних із запасами, та гарантування безперервності виробничого процесу.

Також важливим елементом для кожного підприємства є автоматизація управління запасами матеріальних ресурсів, оскільки вона допомагає оптимізувати процеси обліку, контролю та використання матеріалів [3, с. 12].

Основні переваги автоматизації управління запасами:

1. Прозорість процесів.
2. Оптимізація запасів.
3. Швидкість обігу.
4. Покращення координації.

Дослідження науковців та аналітичні звіти наголошують на тому, що всі програмні продукти пропонують загальні рішення, які не завжди відповідають потребам кожного окремого підприємства, а отже, вимагають індивідуальної настройки під потреби кожного підприємства. До того ж за кожним з цих інформаційних продуктів все ж таки стоїть людина, яка повинна приймати окремі рішення, іноді неможливо автоматизувати цю функцію. Саме тому перед впровадженням автоматизації необхідно чітко визначити методологічні принципи управління ресурсами на підприємстві.

Матеріальні запаси відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності виробництва та реалізації продукції, а також сприяють мобілізації внутрішніх резервів підприємства. Ефективна логістична система управління запасами є ключем до успішного функціонування підприємств в умовах економічних обмежень. Вона повинна включати механізми контролю за використанням запасів на всіх етапах виробничого процесу з метою мінімізації витрат на транспортування, зберігання, підготовку до виробництва та постачальників.

### Література

1. Волинчук Ю. В., Куделя І. О. Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2013. Вип. 10. С. 32–38.
2. Горяїнов О. М. Теорія і практика дисципліни «Логістика» (для менеджерів) : навч. посіб. Харків : НТМТ, 2009. 522 с.
3. Вареник В. М., Резцова М. І. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (24). С. 1–12
4. Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 109–113.
5. Ткач М. М., Кушніренко О. В., Гуменний Д. О., Пуховський Є. С. Оптимізація управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві. *Адаптивні системи автоматичного управління*. 2013. № 1. С. 88–94.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 658:005.21

## Теоретичні аспекти стратегування розвитку підприємства

**Алієва Аміна Наміківна,**

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: amina\_alieva@ukr.net

Поняття стратегії розвитку підприємства є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме воно є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки. Розглянемо еволюцію поняття «стратегія» для розуміння сутності стратегічного управління та усвідомлення його змісту (*табл. 1*).

Підходів до визначення поняття «стратегія розвитку» невичерпна кількість, і дослідження цієї теми продовжують проводити вчені всього світу, що яскраво показує актуальність і важливість цієї теми. Адаже вдалий вибір шляху, за яким буде рухатись підприємство, є запорукою успіху всього його існування, отримання прибутку та перспектив для подальшого розвитку.

Таблиця 1

Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «стратегія розвитку»

№	Автор	Визначення поняття
1	В. Москаленко, М. Годлевський [6]	Стратегія розвитку – це програма змін, які спрямовані на розв’язання найбільш важливих, ключових задач
2	С. Василюк [2]	Стратегія розвитку є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон’юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів
3	А. Плотнікова, В. Янковий [8]	Стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка враховує те, куди підприємство хоче рухатись далі, тобто який напрямок розвитку обраний, а також які цілі поставлені, та які ресурси потрібні для досягнення цих цілей
4	В. Жихарєва [4]	Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що за різних теоретико-методологічних підходів цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації
5	П. Брінь, Ю. Голтвянська [1]	Стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність
6	О. Гудзь [3]	Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства
7	А. Золотаревський [5]	Стратегію економічного розвитку підприємства ми розглядаємо як філософію та мистецтво просування підприємства серед зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на його розвиток

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів [7]. До основних факторів, що впливають на стратегування, відносяться:

- зовнішні фактори впливу (економічні умови, політична стабільність, технологічні зміни, демографічні тенденції, культурні особливості, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо);
- внутрішні фактори впливу (ресурси компанії, компетенції персоналу, корпоративна культура, структура управління, прогнозування змін і т. ін.);
- інтереси стейкхолдерів: власників, менеджменту, працівників, клієнтів, постачальників, суспільства.

У світі, який ні секунди не стоїть на місці, знання перевірених методів управління та розуміння й адаптація до новітніх тенденцій йдуть пліч-о-пліч задля досягнення поставлених цілей. Серед сучасних трендів у стратегічному менеджменті можна виділити: стратегічне управління знаннями (використання знань і навичок як основного конкурентного ресурсу компанії), сталий розвиток (врахування соціальних та екологічних аспектів у бізнесі), інновації (впровадження сучасних ідей та технологій задля створення нових продуктів і послуг з метою задовольнити зростаючий попит споживачів) та гнучкість й вміння адаптуватися (здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища).

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що стратегування розвитку підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибокого розуміння теорії та практики менеджменту, осо-

бливо беручи до уваги мінливість ринку та зовнішнього середовища. Ефективна стратегія дозволяє компанії досягти довгострокового успіху, забезпечити стабільний розвиток, свою конкурентоспроможність на економічній арені та затвердити свій імідж.

### Література

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
2. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
3. Гудзь О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352.
4. Жихарева В., Савельєва Т. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 417–421.
5. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11. С. 107–113.
6. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Точка, 2018. 207 с.
7. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118–126.
8. Плотнікова А. Янковий В. Особливості визначення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 5. С. 208–220.

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



## Інструменти та стратегії управління репутаційними ризиками

**Андрієвська Діана Олександрівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
diana2000life@gmail.com

«Ваша репутація важливіша за вашу зарплату, а ваша чесність дорожча за вашу кар'єру» – так говорить співзасновник вебсайту About.me Раян Фрейтас. Ця цитата підкреслює пріоритет репутації та етичних норм у будь-якій організації, оскільки вона є найціннішим її активом і важливіша за фінансові аспекти [4]. У сучасному бізнес-середовищі організації часто стикаються з численними викликами, які можуть загрожувати їхній репутації. Негативні відгуки клієнтів, етичні скандали, неадекватна комунікація у соціальних мережах і навіть кризові ситуації можуть призвести до серйозних наслідків. Усі перераховані вище загрози можна віднести до репутаційних ризиків.

Ефективне виявлення та нейтралізація репутаційних ризиків, а також використання інструментів і стратегій для зменшення їх негативного впливу є ключовими факторами для довгострокового успіху підприємства, що допомагають мінімізувати загрози та захистити репутацію у непередбачуваному бізнес-середовищі.

Теоретико-методичним аспектам дослідження інструментів та стратегій управління репутаційними ризиками присвячено низку праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Варто виділити роботи таких авторів, як Баланчук Д., Дерев'янка О., Левченко О. та Томпсон А. Аналіз їхніх досліджень свідчить про недостатнє опрацювання ефективних інструментів і стратегічних підходів до управ-

ління репутаційними ризиками підприємств саме у сучасних умовах. Особливу увагу слід приділити визначенню стратегій, які враховують швидкість реагування на кризи та зменшення негативного впливу репутаційних втрат, а також використанню інноваційних інструментів для зміцнення авторитету компанії.

Для початку змодельюємо таку ситуацію: маркетингова організація запускає прибуткову рекламну кампанію з агресивною пластикою упаковкою, що підтримується інвесторами. Однак місцеві активісти та ЗМІ критикують це рішення, оскільки це шкодить довкіллю. Попри фінансовий успіх, репутаційні ризики компанії зростають через негативну суспільну реакцію. Британський філософ Дж. Міллер стверджує, якщо фірма хоче створити міцну репутацію, вона повинна визнати той факт, що неможливо уникнути неправильних кроків. Тобто відправною точкою процесу управління ризиком репутації компанії є його прийняття.

Перед тим як розглянути актуальні інструменти та стратегії, слід зазначити, що впродовж останніх років зроблено класифікацію ризику репутації з трьох категорій [1, с. 219]: культурний ризик (правовий та етичний), ризик управління (управлінський та операційний) та зовнішній ризик (реляційний та ризик середовища). Також існують п'ять рівнів даних ризиків, які можуть варіюватися від дрібних недоліків до повної втрати довіри зацікавлених сторін.

Виокремлюючи дійсно ефективні інструменти, важливо почати з аналітичних платформ, які дозволяють моніторити згадки про компанію в соціальних мережах та новинах, а також як користувачі взаємодіють із вебсайтом компанії. Це може бути Google Analytics, Brandwatch та інші [3, с. 39].

Для того щоб оцінити ризики, слід використовувати всім відомий SWOT-аналіз, а також платформу Resolver, що зможуть дати якісну та кількісну оцінку та ідентифікувати сильні і слабкі сторони. Не можна забувати про CRM-системи, тобто програмні рішення, які



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

допомагають компаніям керувати взаємовідносинами з клієнтами та оцінювати їхні відгуки.

Тепер перейдемо до сучасних технологій та стратегій. В кризовій ситуації провідну роль відіграє не сама подія, а її модель або сприйняття, тобто символічна реальність. Найбільш популярною у створенні іміджу та репутації підприємства наразі є технологія спін-майстерності та спін-докторства, які мають на меті зі всієї сукупності існуючої інформації подавати тільки ту й таким чином, щоб підприємство набуло позитивних рис. За цією ж технологією використовують прийом «дедраматизація кризи», який полягає у зниженні кризової ситуації шляхом подавання тільки вигідної інформації.

Якщо говорити про таку проблему, як негативна інформація про підприємство або ж «плітки», радять систематично та оперативно подавати достовірну інформацію до громадськості, що допоможе знизити напругу та відновити довіру клієнтів [2, с. 2]. У разі, коли чутки поширюються не через вину організації, тобто зумисної діяльності конкурентів, найбільш цивілізованим методом боротьби буде подача заяви в суд.

ажливим моментом є забезпечення повної безпеки комерційної таємниці та даних співробітників і клієнтів шляхом ведення кадрової політики й організації роботи з інформаційними базами даних. Не можна забувати про ділову репутацію підприємства. Найефективнішим способом її захисту є розробка пакета документів, які будуть регламентувати роботу працівників та описувати основні правила роботи з інформацією.

Підсумовуючи, управління репутаційними ризиками є важливим для довгострокового успіху компанії в сучасному діловому світі. Репутація компанії є набагато ціннішим за гроші, тому для швидкого виявлення та оцінки загроз організаціям слід використовувати такі інструменти, як Google Analytics і Brandwatch, а також стратегію SWOT-аналіз. Водночас запровадження корпоративних норм і захист даних є необхідним для формування довготривалої довіри

з боку клієнтів і партнерів. Усі ці інструменти спрямовані на формування позитивного іміджу, що сприятиме стійкості бізнесів.

### Література

1. Кривда О. В. Джерела та детермінанти репутаційного ризику сучасного підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 219–221.

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181853>

2. Налутка П., Мишишин Р. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 2–3.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5>

3. Роїк Н. П., Ткаченко О. Г. Репутаційні ризики компанії та шляхи їх подолання. *Іллінецький аграрний фаховий коледж*. 2019. С. 38–40. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51067/1/Роїк%20Н.П..pdf>

4. Why online reputation management for public speakers can boost personal branding through the roof. Reputation defender. URL: <https://www.reputationdefender.com/blog/orp/why-online-reputation-management-for-public-speakers-can-boost-personal-branding-through-the-roof>

Тези надійшли до редакції 16.10.2024 р.



## Формування конкурентних переваг підприємства

**Безносенко Крістіна Володимирівна,**

студентка 2 року навчання магістратури спец. 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент», навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: beznosenk@gmail.com

У роботі розглянуто питання формування конкурентних переваг підприємства, досліджено ключові чинники, що впливають на його конкурентоспроможність в умовах воєнного часу.

*Аналіз останніх публікацій.* Досліджуваній проблемі присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Корнієнко Т. І. [1], Сарай Н. І. [2], Хондока А. М. [3], Ястремська О. М. [4], Тарасенко О. [5] та багато інших.

**Мета** роботи полягає у вивченні процесів формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного часу.

Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного часу вимагає адаптивних стратегій і здатності оперативно реагувати на швидко змінювані обставини. В умовах нестабільності та обмеженості ресурсів ключовим фактором стає підтримання стійкості ланцюгів постачання, а також розробка запасних каналів постачання та збуту продукції. Для збереження конкурентоспроможності підприємствам важливо також активно впроваджувати інноваційні рішення, які дозволять знизити витрати та підвищити гнучкість виробництва попри можливі перебої та зовнішні обмеження.

Крім того, підприємствам слід інвестувати у модернізацію обладнання та цифровізацію процесів для прискорення роботи в умовах підвищеної нестабільності. Розвиток власної інфраструктури та посилення внутрішніх ресурсів, а саме навчання співробітників і покращення навичок управління у стресових ситуаціях, стає критично

важливим для підтримання конкурентоспроможності. Налагодження партнерських зв'язків з іншими підприємствами та організаціями, як локальними, так і міжнародними, дозволяє знизити залежності та підвищити стійкість.

Важливою частиною стратегії в умовах воєнного часу також є гнучкість у прийнятті рішень і здатність до швидкого переключення на альтернативні напрями діяльності, що дозволяє реагувати на загрози та мінімізувати потенційні збитки [1].

Ефективне управління ризиками та забезпечення безпеки співробітників, активів та даних компанії вимагає створення комплексної системи захисту. Це включає як фізичні заходи захисту, так і кібербезпеку для запобігання витокам інформації та можливим атакам. Також важливо пам'ятати про роль державної підтримки та необхідність вибудовувати співпрацю з органами влади для більш ефективного реагування на загрози і забезпечення виконання зобов'язань перед співробітниками та суспільством [2].

Також слід звернути увагу на важливість аналізу споживчого попиту. Розуміння потреб і уподобань споживачів є запорукою успішної реалізації продукції. Для цього підприємства повинні використовувати сучасні методи маркетингових досліджень, включаючи аналіз даних та соціальних тенденцій. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни у споживчій поведінці та адаптувати пропозиції до нових умов.

У процесі формування конкурентних переваг підприємства важливо звернути увагу на зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Аналіз економічної ситуації в країні, змін у законодавчій базі та міжнародних тенденцій дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних умов ринку. Вивчення цих аспектів не лише підвищує обізнаність підприємства про зовнішнє середовище, а й допомагає прогнозувати можливі ризики та можливості [2].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

**Висновок.** Отже, формування конкурентних переваг є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Вивчення і впровадження ефективних стратегій, орієнтованих на інновації, розвиток людського капіталу та врахування споживчих потреб, становлять ключові аспекти для забезпечення сталого розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Тому підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін, інвестувати в розвиток і впроваджувати нові технології, що, своєю чергою, забезпечить їм стабільні конкурентні позиції на ринку.

### Література

1. Сарай Н. І. конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 106. С. 58–62.
2. Корнієнко. Т. І. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1–7.
2. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf)
3. Ястремська, О. М. Організаційне забезпечення діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. Т. 3. С. 112–116.
4. Tarasenko O. Formation of Competitive Advantages of Enterprises in Terms of Globalization: Competitive Dynamics and an Intellectual Component. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. No. 3. P. 1–5.

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 339.137.2

## Формування конкурентної стратегії підприємства

**Берднікова Анастасія Ігорівна,**

студентка 4-го курсу бакалавру, кафедра менеджменту, логістики та інновацій, факультет менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

За сучасних умов глобалізації та інформатизації у світі стрімко розвивається економіка країн, систематичне збільшення попиту на товари і послуги, сприяє появі все більшої кількості підприємств і породжує серед них зростання конкуренції. Процес утримання на ринку конкурентних переваг стає більш складним, проте спонукає фірми до постійного розвитку, вдосконалення власної діяльності та створення ефективних стратегій. Тому для підприємства, актуальним стає питання розроблення саме конкурентної стратегії, без якої фірми не зможуть вести ефективну довготривалу діяльність на ринку.

Вивчення та аналіз формування конкурентних стратегій розглядаються багатьма вченими-економістами, проте відсутній єдиний підхід до визначення зазначеного поняття. У своїх роботах воно досліджувалося такими вітчизняними науковцями, як М. В. Полюхович, Г. Л. Азоев, М. Г. Саєнко, О. В. Цимбаліст. У своїх роботах вони розкривали поняття конкурентної стратегії та значення її реалізації для підприємств.

Конкурентна стратегія – це стратегія, спрямована на незворотну та закономірну зміну характеристик певного продукту підприємства малого чи середнього бізнесу, що розробляється з метою досягнення підприємством стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді за рахунок отриманих внаслідок реалізації цієї стратегії конкурентних переваг та відмінностей від конкурентів [1].

Для кожного підприємства важливо мати власну загальну стратегію для планування діяльності на довгострокову перспективу. Без розуміння загальної стратегії вони не зможуть довго залишатися

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

на ринку, оскільки від неї залежить орієнтування діяльності та інші стратегії. В умовах високої конкуренції на ринку потрібно дуже детально підходити до формування конкурентної стратегії, оскільки саме від неї залежить майбутнє фірми в період конкурентної боротьби, з якою стискається кожна організація у будь-якій сфері [4].

Саме під час конкурентної боротьби фірми вивчають та аналізують детально не лише конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, а й власне підприємство, з власними можливостями, загрозами і недоліками. Також, окрім підприємств, вивчаються чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на ринок, діяльність і попит. Тобто є дуже багато факторів, які зможуть як негативно, так і позитивно вплинути на розвиток, і це не лише люди, це може бути державні зміни або природні, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, стратегічні дії конкурентів, партнерів, постачальників, робітників і споживачів або науково-технічний прогрес. Що створює необхідність не тільки формування конкурентної стратегії, а й постійної її оцінки, і продовження аналізу усіх факторів впливу – бути гнучкими до змін.

Основним завданням при формуванні конкурентних стратегіє є досягнення конкурентних переваг, тобто вищої, ніж у конкурентів, конкурентоспроможності фірми, яку, своєю чергою, необхідно визначати і оцінювати, та такий показник приймається до уваги при плануванні майбутньої діяльності. Організація може мати дуже різноманітні конкурентні переваги, які стосуються виробництва або продажу товарів, якості товару, надання послуг, забезпечення інформацією та інші. Якщо правильно вміти використовувати такі переваги, то можна закріпитися на ринку на довготривалий термін. Чим більше організація досягає таких переваг за різними ознаками, тим більше шансів вона має ефективно реалізовувати конкурентну стратегію та досягнути інших цілей.

Існує дуже багато різноманітних підходів до формування конкурентної стратегії, до визначення основних етапів цього процесу, до її

класифікації залежно від багатьох факторів, але більшість таких підходів має одну мету – збільшення конкурентних переваг відносно конкурентів і зміцнення свого становища на ринку. Наявність такої кількості класифікацій і методів необхідна, щоб полегшити організаціям вибір власної конкурентної стратегії, оскільки вони фокусуються на певних конкурентних ознаках та мають різні дії щодо реалізації. Класифікація конкурентних стратегій здійснюється за такими конкурентними ознаками:

- конкурентна перевага на ринку;
- вихідна позиція фірми на ринку;
- ринкова частка;
- спосіб досягнення конкурентних переваг;
- поведінка на ринку;
- спрямованість на розвитку товару / послуги.

Розуміння таких класифікацій дає можливість фірмам більш детально сформуванати власну стратегію, саме від правильного, чіткого, детального розуміння основної місії більш ефективно формується інша стратегія.

Ще однією важливою умовою при формуванні конкурентної стратегії є те, що вона має носити системний характер, тобто всі її елементи повинні бути взаємопов'язані і цілеспрямовані на досягнення поставленої спільної мети. Тільки так аналіз і оцінка усіх факторів впливу, ресурсів і чинників буде мати позитивний сенс.

Визначаючи етапи формування конкурентної стратегії підприємства, потрібно розуміти, що вони також мають системний характер, та дотримання їх порядку є дуже важливим для ефективної діяльності.

Аналізуючи різні варіанти, вчений О. В. Цимбаліст розробив власну послідовність цих етапів, зробивши її детальною і зрозумілою [2]. Етапи формування конкурентної стратегії підприємства: ви-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

значення місії підприємства; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішніх можливостей; реалізація та вибір стратегії; аналіз ефективності обраної стратегії.

Наявність конкурентної стратегії на будь-якому підприємстві є дуже важливою умовою для досягнення конкурентних переваг та для загальної конкурентної здатності країни. Формування таких стратегій вимагає певного часу, ресурсів, знань, аналізу, дотримання етапів та багатьох інших подальших дій навіть після реалізації стратегії, оскільки контроль також відіграє важливу роль. Але усі ці процеси допоможуть створити ефективну конкурентну стратегію, зайняти й утримувати конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі в умовах конкурентної боротьби.

### Література

1. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138–144.
2. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2021. № 13. С. 108–110.
3. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
4. Іванов Ю. Б. [та ін.]. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : наук. вид. / ред. Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 382 с.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУА, 2011. 440 с.

Тези надійшли до редакції 26.10.2024 р.



УДК 331.108.45:330.341.1

## Інноваційні методи в системі розвитку персоналу підприємств

**Беспалов Владислав Володимирович,**

студент 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: [bespalov.vladik@gmail.com](mailto:bespalov.vladik@gmail.com)

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується стрімкою диджиталізацією та трансформацією робочих процесів, інноваційні підходи до розвитку персоналу стають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Ефективне управління навчанням та розвитком працівників визначає не лише продуктивність компанії, але й її здатність адаптуватися до нових викликів та утримувати талановитих фахівців. Більша частина працівників залишаються в компанії довше, якщо роботодавець інвестує в їхній розвиток, використовуючи інноваційні методи навчання [1].

**Метою** цього дослідження є аналіз інноваційних методів розвитку персоналу та визначення сучасних концепцій управління навчанням працівників на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі виконано такі завдання: представлено процес впровадження інноваційних методів навчання, порівняння сучасних підходів до розвитку персоналу, визначено ефективні інструменти управління навчанням працівників.

Процес впровадження інноваційних методів навчання персоналу містить такі етапи:

- діагностика потреб у навчанні;
- розробка програми навчання з урахуванням індивідуальних особливостей працівників та цілей підприємства;
- вибір методів та інструментів навчання;
- реалізація навчальних програм;
- оцінка ефективності навчання;

.....

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- корекція та вдосконалення навчальних програм [2].

Сучасні інноваційні методи навчання персоналу можна розділити на кілька ключових категорій.

### *Цифрові технології навчання*

Мікронавчання (Microlearning) стає все більш популярним підходом, який передбачає подання інформації короткими, чітко структурованими блоками тривалістю 3–10 хвилин. За даними Journal of Applied Psychology, такий формат підвищує залученість на 50 % та покращує запам'ятовування матеріалу на 20 %. Компанія Walmart впровадила платформу мікронавчання для своїх співробітників і зафіксувала зростання продуктивності персоналу на 15 %.

Адаптивне навчання використовує алгоритми штучного інтелекту для створення персоналізованих навчальних траєкторій. Система аналізує прогрес кожного працівника та автоматично адаптує складність і темп подачі матеріалу. IBM впровадила платформу Your Learning, яка використовує AI для персоналізації навчального контенту, що призвело до збільшення завершення курсів на 40 %.

### *Імерсивні технології*

Віртуальна реальність (VR) дозволяє створювати реалістичні симуляції робочих ситуацій. Наприклад, Boeing використовує VR-тренажери для навчання технічного персоналу, що скоротило час навчання на 75 % при збереженні якості підготовки. За даними PwC, навчання у VR-середовищі в 4 рази швидше за традиційні методи [3].

Доповнена реальність (AR) допомагає в навчанні технічного персоналу, надаючи візуальні інструкції прямо на робочому місці. Компанія Thyssenkrupp впровадила AR-окуляри для навчання сервісних інженерів, що призвело до скорочення часу обслуговування на 40 %.

### *Колабораційні платформи навчання*

Соціальне навчання (Social Learning) базується на теорії, що 70 % професійних знань отримується через неформальне спілкування та обмін досвідом [4]. Microsoft впровадила платформу Enterprise

Social Learning, що дозволило збільшити залученість співробітників у навчання на 47 % та покращити обмін знаннями між підрозділами на 35 %.

Менторські програми з використанням цифрових платформ дозволяють масштабувати передачу досвіду від експертів до новачків. Такі програми підвищують утримання персоналу на 50 % та прискорюють професійний розвиток на 20 %.

#### *Штучний інтелект в навчанні*

AI-powered персоналізація дозволяє створювати індивідуальні навчальні плани на основі аналізу великих даних. Amazon використовує AI для прогнозування навчальних потреб співробітників та автоматичного формування рекомендацій щодо розвитку, що підвищило ефективність навчання на 35 % [5].

Чат-боти для навчання забезпечують цілодобову підтримку та доступ до навчальних матеріалів. Bank of America впровадив AI-асистента для навчання співробітників, що дозволило скоротити час на пошук інформації на 50 %.

#### *Гейміфікація та інтерактивні методи*

Ігрові механіки в навчанні підвищують мотивацію та залученість персоналу. Deloitte впровадила гейміфіковану платформу для розвитку лідерських навичок, що призвело до 50 % зростання завершення навчальних програм та покращення засвоєння матеріалу на 30 % [6].

Симуляції бізнес-процесів дозволяють відпрацьовувати навички прийняття рішень у безпечному середовищі. L'Oréal використовує бізнес-симуляції для навчання менеджерів, що призвело до покращення показників ефективності на 25 %.

#### *Інтегровані системи розвитку*

Learning Experience Platform (LXP) об'єднує різні формати навчання на єдиній платформі. Salesforce використовує LXP Trailhead, що дозволило збільшити залученість у навчання на 60 % та покращити показники сертифікації співробітників на 40 % [7].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Системи управління талантами (TMS) забезпечують комплексний підхід до розвитку персоналу. Google впровадила власну TMS, що дозволило підвищити ефективність планування кар'єри на 45 % та покращити утримання талантів на 30 %.

Таблиця 1

### Порівняння інноваційних методів розвитку персоналу

Метод	Опис	Переваги	Приклади впровадження
Мікронавчання	Короткі навчальні модулі 3–10 хвилин	Висока засвоюваність, економія часу, мобільність	Walmart: +15 % продуктивності
VR/AR навчання	Імерсивні технології для практичного навчання	Безпечне відпрацювання навичок, реалістичність	Boeing: -75 % часу навчання
AI-персоналізація	Адаптивні програми на основі аналізу даних	Індивідуальний підхід, автоматизація	IBM: +40 % завершення курсів
Соціальне навчання	Платформи обміну знаннями	Швидкий обмін досвідом, нетворкінг	Microsoft: +47 % залученість
Гейміфікація	Ігрові механіки в навчанні	Висока мотивація, краще засвоєння	Deloitte: +50 % завершення програм
Learning Experience Platform	Єдина навчальна екосистема	Інтеграція різних форматів, аналітика	Salesforce: +60 % залученість

Таким чином, використання інноваційних методів у системі розвитку персоналу є не просто трендом, а необхідною умовою конкурентоспроможності сучасних підприємств. Правильно побудована система навчання, що поєднує різні інноваційні підходи та технології, дозволяє досягти значного підвищення ефективності розвитку персоналу та, як наслідок, покращення бізнес-показників організації.

### Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : Знання, 2020. 422 с.

## Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

---

2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2021. 528 с.
3. Барневик П. Інновації в управлінні персоналом: принципи і практики. Київ : Основи, 2016.
4. Ткаченко А. М. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами в інноваційних компаніях. *Держава та регіони*. 2018. № 3.
5. Artificial Intelligence in Corporate Training // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/ai-in-corporate-training>
6. Гейміфікація в корпоративному навчанні // DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/gamification-in-corporate-learning/>
7. Innovation in Corporate Training: Latest Trends and Technologies // Training Industry. URL: <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/innovation-in-corporate-training/>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Стратегічне управління вирішенням проблемних ситуацій у прикордонному регіоні (на прикладі Харківської області)

**Белікова Надія Володимирівна,**

учений секретар, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України, професор кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: nadezdabelikova@gmail.com

Харківська область є одним з найбільш постраждалих регіонів внаслідок російської агресії. До війни економіка регіону мала достатньо високий рівень розвитку, це було зумовлено як її відносно вигідним географічним розташуванням (що після 2014 р. стало недоліком та гальмувало соціально-економічний розвиток), розвиненим кадровим та науково-освітнім потенціалом, а також достатньою забезпеченістю набором власних сировинних ресурсів, які дозволяли розвивати паливно-енергетичну, хімічну промисловість, скляне і фарфоро-фаянсове виробництво, виробництво будматеріалів та інші види економічної діяльності. Слід підкреслити, що наведені переваги Харківської області повною мірою можна було реалізувати лише за умови стабільного функціонування економіки країни в цілому та відсутності воєнного конфлікту.

Тому стратегічне управління вирішенням проблемних ситуацій у цьому регіоні має спиратися на наявний та вцілілий соціально-економічний потенціал. Наприклад, економіко-географічний простір Харківської області можна умовно поділити на три промислових райони: Центральний, Східно-Харківський і Південно-Харківський. Центральний промисловий район, до якого належать м. Харків та прилеглі до нього території, характеризується високим рівнем спеціалізації і концентрації промисловості, значною кількістю наукових центрів та освітніх закладів, що сприяє досягненню високого рівня

кваліфікації робочої сили та створює стимули для інноваційної активності підприємств. В Центральному промисловому районі Харківської області існував комплекс енергетичного, електротехнічного, транспортного і сільськогосподарського машинобудування. Східно-Харківський район зосереджений навколо Куп'янська. Основними галузями промисловості є транспортне та сільгоспмашинобудування. В цьому районі розвинені харчова і легка промисловість, виробництво будматеріалів і устаткування для цукрової промисловості. Південно-Харківський район має великі газові родовища, а саме Шелбелінське, Єфремівське, Крестищенське та інші. Міста району спеціалізуються на машинобудуванні, хімічній промисловості і виробництві будматеріалів [1]. Отже, промисловість Харківської області до війни була представлена потужними комплексами у таких містах, як Балаклія (зокрема виробництво цементу та будівельних матеріалів), Ізюм (приладобудування, оптика), Зміїв (виробництво електроенергії), Лозова (ковальсько-механічний завод), Куп'янськ (харчова промисловість, в т.ч. молокопереробка, цукровий завод), Чугуїв (машинобудування та металообробка). Підприємства переробної та харчової промисловості Харківської області до війни орієнтувалися переважно на продукцію місцевого сільського господарства.

Частина територіальних громад Харківської області з 24 лютого опинилася під окупацією. Хроніка подій була такою. На початку вторгнення були окуповані великі промислово розвинені міста Харківської області: м. Куп'янськ (27.02.2022), м. Балаклія (03.03.2022), м. Ізюм (08.03.2022). У березні 2022 р. була захоплена також Великобурулуцька селищна громада. У вересні 2022 року Збройні сили України провели великий контрнаступ на балаклійському напрямку, звільнивши прилеглі населені пункти та передмістя.

Збитки та шкода, заподіяні економічній та соціальній сфері України в цілому та Харківської області, є значними. За оцінками експертів «росія заплатить», загальні прямі збитки українського бізнесу за 2022 р. становлять 13 млрд дол., непрямі втрати – ще 33,1 млрд дол.;



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

розмір коштів, необхідних для відновлення економічної активності підприємств становить 24,9 млрд дол. [2; 3].

Що стосується Харківської області, на її території знаходиться 13 % від загальної кількості зруйнованих і пошкоджених підприємств. Зокрема, внаслідок бойових дій в Харківській області зруйновані декілька великих підприємств, відновлення яких поки ще неможливо (табл. 1).

Таблиця 1

**Деякі зруйновані та пошкоджені підприємства Харківської області**

Назва підприємства	Інформація щодо пошкодження та перспектив відновлення
1	2
Малороганський молочний завод	Пошкоджений внаслідок окупації, відновлення можливе
Куп'янський молочно-консервний завод	Перебував під окупацією, відновлення можливе
Фермерське господарство Агромол	Зруйнована одна з ферм, відновлення можливе
Балаклійський молочний завод	Великі пошкодження та руйнування через війну, відновлення поки неможливо або недоцільне.
Балаклійський ремонтний завод, входить до складу «Укроборонпрому»	Пошкоджений внаслідок бойових дій, територія заводу та навколо нього замінована та посипана касетними бомбами. Відновлення потребуватиме значних коштів
Балаклійський цементний завод	Пошкоджений внаслідок бойових дій, відновлення наразі недоцільне внаслідок енергоємної технології, що дозволяла отримувати цемент високої якості, але потребувала великого споживання газу. Відновлення можливе після переходу на іншу технологію виробництва
Хенкель Баутехнік (Україна)	Пошкоджено основні елементи, вузли обладнання та електроніка, що відповідає за виробничий процес. Відновлення роботи можливе протягом півроку
Газопромислове управління «Шебелинкагазвидобування»	Відбулося незначне скорочення видобутку, відновлення роботи та нарощування обсягів вже відбувається

1	2
Окремі об'єкти інфраструктурних мереж м. Харкова (20 км магістральних трубопроводів, 44 котельні, ТЕЦ-3, 46 центральних, 7 індивідуальних теплових пунктів, 3 насосні станції)	Відновлення фінансується з міського та державного бюджетів, планується реалізація «Проекту розвитку міської інфраструктури-2» спільно з Міжнародним банком реконструкції та розвитку

*Джерело:* узагальнено автором

Незважаючи на значне скорочення економічної активності бізнесу, виїзд населення та релокацію частини підприємств, фінансова система Харківської області продовжує функціонувати. Проблемні ситуації, що виникають у територіальних громадах, залежать від близькості розташування громади до лінії фронту. В північних громадах, зокрема Золочівській, рівень виконання бюджетних планів складає 50–60 %, у віддалених від лінії бойових дій громадах ситуація краща. Наприклад, Наталинська громада, яка і в мирний час була досить потужною, не втратила своєї потужності навіть зараз. Вона є відносно безпечною, і план по доходах виконується на 120 % [4].

Отже, стратегічне управління вирішенням проблемних ситуацій в регіональному розвитку прикордонних регіонів, що найбільше постраждали внаслідок війни, має базуватися на комплексному підході до структуризації напрямів утворення проблем (утворених як у довоєнному періоді, так і під час війни) з орієнтацією на людиноцентричне економічне відновлення [5], оцінюванні загальної динаміки та спрямованості соціально-економічного розвитку та формування стратегічних пріоритетів відновлення у перспективі.

### Література

1. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021 рік. Харків : ХарківОДА, 2020. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/431/43045/files/1%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

%D1%8D2.pdf

2. Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В., Полякова О. Ю., Іванова О. Ю. Класифікація територіальних громад в Україні як інструментарій результативного публічного управління просторовим розвитком. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 129–140.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-129-140>

3. Горюнов Д. Втрати українського бізнесу від війни. URL: <https://ces.org.ua/vtraty-ukrains-koho-biznesu-vid-viyny/>

4. Дефіцит коштів і перевиконання планів: як впливає війна на економіку громад Харківщини. URL: <https://suspilne.media/284175-deficit-kostiv-i-perevikonanna-planiv-ak-vplivae-vijna-na-ekonomiku-gromad-harkivsini/>

5. People-centered economic development – Economics for Humanity. URL: <http://wp.p-ced.org/>

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



УДК 658.311.5

## Роль адаптації персоналу в забезпеченні стійкості організації в сучасних умовах

**Бриль Єлизавета Вячеславівна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця,  
e-mail: peweloss@gmail.com

Адаптація персоналу завжди була ключовим аспектом ефективного управління, але в умовах воєнного часу її значення та складність зростають. Військові дії спричиняють швидкі зміни в структурі організацій, робочих процесах і навіть у профілі діяльності, що вимагає від працівників гнучкості, здатності до швидкої перекваліфікації та адаптації до нових умов.

Ефективне управління адаптацією в цей період є критичним для того, щоб допомогти працівникам знизити рівень стресу, відчутти стабільність і впевненість, що, своєю чергою, сприяє збереженню персоналу та підвищить його мотивацію.

Успішна адаптація працівників є складним завданням, що залежить від усіх взаємодіючих чинників. До основних із них належать [1; 3]:

- якісна професійна орієнтація, яка сприяє формуванню реалістичних очікувань, допомагаючи зменшити ризик розчарувань у працівника;
- об'єктивна оцінка ділових якостей, яка охоплює не лише професійні знання та навички, але й особистісні характеристики, такі як комунікабельність, стресостійкість, здатність до навчання, що забезпечують оптимальну інтеграцію працівника в команду;
- престижність професії та компанії, що сприяє формуванню лояльності та швидкій адаптації працівника;

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- сприятливі умови праці (зручне робоче місце, сучасне обладнання, можливості для професійного розвитку) створюють передумови для продуктивної діяльності та задоволеності працівника;
- система впровадження інновацій, яка мотивує працівників, сприяючи відчуттю причетності до важливих змін та цілей компанії;
- сприятливий соціально-психологічний клімат, який підтримує ефективну інтеграцію та комунікацію в колективі;
- ефективна система управління персоналом, що забезпечує відчуття стабільності та впевненості;
- гнучка системи мотивації, яка включає комбінацію матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників, що є основою високої продуктивності та лояльності.

Таким чином, взаємодія всіх цих факторів створює сприятливі умови для ефективної адаптації працівників та їх інтеграції в робочий процес, що є ключовим елементом стабільного функціонування та розвитку організації.

Адаптація працівника до нового робочого місця проявляється в його продуктивності, здатності до засвоєння нових знань та навичок, а також у рівні активності й задоволеності роботою [1; 2]. Щоб ефективно управляти процесом адаптації, необхідно визначити її основні складові. На *рис. 1* наведено модель, що відображає ці складові.

Організаційна адаптація передбачає процес ознайомлення працівника з посадовою інструкцією та його інтеграцію в систему внутрішніх комунікацій підприємства, що дозволяє йому чітко усвідомити своє місце та значення в досягненнях стратегічних цілей організації.

Соціальна адаптація праці спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між новим працівником і членами колективу, сприяю-

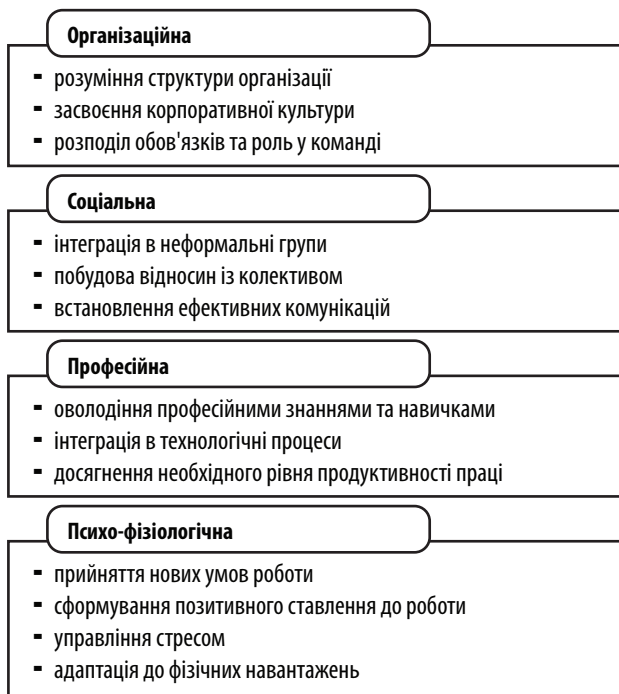


Рис. 1. Типологія адаптації персоналу за змістом

Джерело: авторська розробка на основі [1–3]

чи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищенню загальної продуктивності.

Професійна адаптація проявляється у здатності працівника ефективно виконувати поставлені завдання, розвивати інноваційний підхід у роботі та постійно вдосконалювати свою професійну компетентність.

Психофізіологічна адаптація передбачає не лише фізичне пристосування до нових умов праці, але й перебудову психічних функцій, що дозволяє ефективно виконувати свої обов'язки в умовах постійних змін.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Незважаючи на різноманітність видів адаптації, процес адаптації персоналу в умовах воєнного стану супроводжується низкою специфічних проблем. Постійні зміни, підвищений рівень стресу та невідомість створюють значні труднощі як для працівників, так і для організацій.

Основні проблеми адаптації персоналу в сучасних умовах військового стану включають [2; 3]:

- високий рівень стресу та психологічного навантаження пов'язаний з тим, що працівники можуть відчувати тривогу та емоційне підвищення через загрозливі умови навколишнього середовища, що ускладнює їх адаптацію;
- нестабільність організаційної структури: зміни в управлінських рішеннях, тимчасові закриття підрозділів або скорочення персоналу можуть призвести до дезорганізації роботи колективу, що ускладнює адаптацію нових співробітників;
- вимушене швидке освоєння нових обов'язків та навичок призводить до того, що деяким працівникам доводиться виконувати додаткові функції або перекваліфіковуватися, що вимагає від них високої адаптивності та навчання в стійкі терміни;
- складнощі в комунікації та налагодженні зв'язків із колективом може обмежувати можливість встановлення продуктивних відносин із колегами, особливо для нових працівників;
- недостатня підтримка з боку керівництва пов'язана з тим, що деякі керівники не беруть активної участі в процесі адаптації;
- відсутність стабільності та передбачуваності в умовах праці, тобто перебої в дотриманні робочого графіку, зміна умов або обсягів роботи погіршують процес адаптації, знижуючи рівень впевненості в завтрашньому дні;

Ці проблеми потребують спеціальних підходів до адаптації персоналу, які включають психологічну підтримку, покращення комунікаційних механізмів і забезпечення максимальної стабільності

в робочому процесі, що є особливою популярністю для підтримки ефективності працівників в умовах військового стану.

Аналіз факторів, що впливають на процес адаптації персоналу, демонструє, що адаптація є багатокомпонентним процесом, обумовленим різноманітними внутрішніми та зовнішніми умовами. В умовах військового часу особливу вагу забезпечують елементи психологічної підтримки, забезпечення стабільності робочих умов та можливості оперативної інтеграції працівників у колектив. Забезпечення ефективної адаптації працівників та їх залучення до активної трудової діяльності вимагає системного врахування цих факторів, удосконалення адаптаційних програм та підтримки нових співробітників, які, своєю чергою, сприяють посиленню організаційної стійкості в умовах нестабільного середовища.

### Література

1. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 4 (1). С. 128–131. URL: <http://surl.li/cxrsop>
2. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602–608. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/101.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf)
3. Стрижеус А., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 115–121.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.





УДК 330.131.52

## Імпортозаміщення як основа підвищення ефективності діяльності підприємства

**Бударін Олексій Сергійович,**

аспірант кафедри економіко-математичного моделювання,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: budarin@ukrenergymachines.com

Сьогодні підприємства функціонують в умовах воєнних викликів. Руйнування промислової інфраструктури, зниження попиту на товари і послуги, посилення імпортозалежності виробництва і внутрішнього товарного ринку, утруднення логістики, фінансові проблеми, необхідність страхування воєнних ризиків, посилення тенденції відпливу професійних кадрів з країни – все це негативно впливає на діяльність підприємства [1]. Забезпечення ефективності діяльності на основі імпортозаміщення обумовлює розвиток економічного потенціалу машинобудівних підприємств, прискорення відновлювального розвитку цієї галузі, подолання наслідків війни.

Конструктивним шляхом підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах є впровадження системного підходу до залучення інвестицій і розроблення інвестиційних проєктів з переробки сировини і впровадження нових технологій.

Підприємство має розробляти стратегії підвищення ефективності діяльності на основі відновлення виробництва з високою доданою вартістю. Нормативно-правовою базою розроблення цієї стратегії є Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року; Основні засади (стратегія) державної екологічної політики на період до 2030 року; Стратегія розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки; Національна економічна стратегія на період до 2030 року (Напрямок 10. Промисловість); Експортна стратегія України («дорожня карта» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2027 роки; Експортна стратегія

для сектора машинобудування 2019–2023; Концепція розвитку цифрових компетентностей в суспільстві України; Стратегія енергетичної безпеки; Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року; Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни»; Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки; Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року.

Дослідники рекомендують такі етапи блок-схеми алгоритму формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства: оцінювання перспектив розвитку галузі на основі аналізу зовнішнього ринку; аналіз впливу факторів ринкового середовища на діяльність підприємства; аналіз успіху підприємства в галузі; аналіз фінансового стану підприємства на основі оцінювання техніко-економічних показників його діяльності; визначення спонукальних причин та цілей застосування стратегії імпортозаміщення; визначення факторів успіху стратегічного розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення; аналіз товарного портфеля підприємства та вибір об'єкта впровадження стратегії імпортозаміщення; визначення пріоритетних напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення; оцінювання прибутковості товарних груп стосовно прибутковості ринкового портфеля; оцінювання рівня додаткової дохідності інвестицій на одиницю ризику; оцінювання ефективності інвестиційного проекту обраного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення; реалізація стратегії імпортозаміщення; контроль реалізації стратегії імпортозаміщення [2]. Проте етапи формування цієї стратегії слід уточнити щодо аналізу поточного стану підприємства, SWOT-аналізу, місії, стратегічних напрямів і цілей, конкретних завдань, реалізація яких забезпечує досягнення цілі, показників результату виконання завдань, строку виконання завдань, очікуваних результатів та ключових показників діяльності підприємства, впливу реалізації стратегії на розвиток підприємства, регіону, національної економіки.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Слід зазначити визначальну роль галузевого стратегічного планування як у формуванні політики імпортозаміщення, так і у адаптації корпоративних інструментів формування конкурентоспроможності продукції по всьому ланцюгу доданої вартості. Сформовані принципи політики стимулювання машинобудування, а саме: максимізації доданої вартості, впровадження ринкових механізмів, практичність втілення, інтеграція до ЄС, прозорість та послідовність державних пріоритетів, націлені на підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств. Чинниками підвищення ефективності діяльності підприємств на основі імпортозаміщення є реалізація послідовної санкційної політики, страхування інвестицій від воєнних ризиків, розширення діяльності експортно-кредитного агенства, валютна лібералізація (відновлення виплати оренди, кредитів, подовження строків розрахунків), розробка і впровадження в закупівлях методики оцінки життєвого циклу обладнання, удосконалення технічної освіти, компенсація кредитної ставки при купівлі продукції вітчизняного машинобудування, безмитне ввезення виробничого обладнання, яке не виготовляється в Україні, пільгове кредитування для виконання закупівель вітчизняної складної техніки, розробка цифрових паспортів продукції.

Для поширення політики імпортозаміщення підприємство має здійснювати постійний моніторинг інформаційних джерел з метою здобуття та аналізу даних щодо поточних і майбутніх проектів, тендерів, закупівель, тощо на внутрішньому та зовнішньому ринках, брати участь у міжнародних конкурсних торгах / тендерах / закупівлях, які проводяться на території України і на зовнішніх ринках та фінансуються за кошти Міжнародного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) та інших міжнародних фінансових установ, кредитно-експортних агенцій та установ. Підприємство має проводити обґрунтовану цінову політику, при цьому розрахунок собівартості продукції здійснювати на основі технічно обґрунтованих норм витрат

матеріалів і трудових витрат, стандартів і технічних умов, установлених для цієї продукції, а також рентабельності до собівартості по підприємству в розмірі не нижче фактичного її рівня за минулий рік, а також з урахуванням попиту й пропозиції кон'юнктури ринку, ціни конкурентів.

Впровадження політики імпортозаміщення на підприємстві сприяє не тільки підвищенню ефективності його діяльності, але і нарощуванню експортного потенціалу підприємства. Тут доречно сказати, що розроблення та впровадження дієвих механізмів фінансової підтримки, удосконалення систем експортного кредитування і страхування, залучення підприємства до глобального виробничого ланцюжка та організація експорту продукції спільно з іншими державами також обумовлюють зростання експортного потенціалу підприємства.

### Література

1. Дейнеко А. В., Шелудько Е. І., Загородня М. Ю., Зарудна О. С. Хімічна промисловість під впливом воєнних та євроінтеграційних викликів. *Економіка України*. 2024. № 10 (755). С. 3–26.
2. Ващенко Т. В. Реалізація стратегії імпортозаміщення як запорука розвитку експортного потенціалу промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 200–211.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Значущість системи охорони здоров'я як критичної сфери економіки України в умовах воєнного стану

**Будрейко Микита Андрійович,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії першого року навчання  
ОП 051«Економіка», ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: mbudreiko@proton.me

Право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування гарантовано кожному статтею 49 Конституції України [1]. Правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я визначено в Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [2]. Відповідно до статті 4 Закону основними принципами охорони здоров'я є «визнання охорони здоров'я пріоритетним напрямом діяльності суспільства і держави, одним з головних чинників виживання та розвитку народу України». Система охорони здоров'я є основою відтворення людського капіталу України як невід'ємної складової забезпечення функціонування економіки, чим обумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Загальновизнаною є значущість людського капіталу в економіці. В українській науковій літературі на цьому наголошують такі автори, як Ю. Залознова, Н. Азьмук [3], А. Соколова, В. Дюжев [4], у світовій – Р. Альварардо, Б. Тіллагуанго, М. Лопес-Санчес, П. Понсе, Дж. Ішик [7], М. Градштейн [8]. Своєю чергою, важливим фактором розвитку та збереження людського капіталу є охорона здоров'я, і на тлі збройної агресії Російської Федерації цей аспект має для України особливу актуальність та аналізується в українській науковій літературі, зокрема, Г. В. Засоріною [5], І. І. Соколи, М. О. Каташинською [6].

**Мета** дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі та значущості системи охорони здоров'я для економічного розвитку з урахуванням її сучасного стану в умовах військових дій в Україні.

Невід’ємною умовою належного функціонування системи охорони здоров’я (СОЗ) є її матеріально-технічне та кадрове забезпечення. Одним із найбільш помітних наслідків війни є фізичне знищення, руйнування української медичної інфраструктури. У жовтні 2022 р. вийшла публікація Національного інституту стратегічних досліджень [12], де зазначалося, що пошкоджено 927 медичних закладів, 123 – зруйновано. У квітні 2024 р. Київська школа економіки опублікувала актуальний звіт про руйнування інфраструктури [10], відповідно до якого пошкоджень або повної руйнації зазнало щонайменше 1284 заклади охорони здоров’я. Відповідно до заяви МОЗ України від 21 жовтня 2024 р. [11] наразі за час повномасштабної війни зазнали пошкоджень 1680 та були повністю зруйновані ще 226 об’єктів українських медичних закладів.

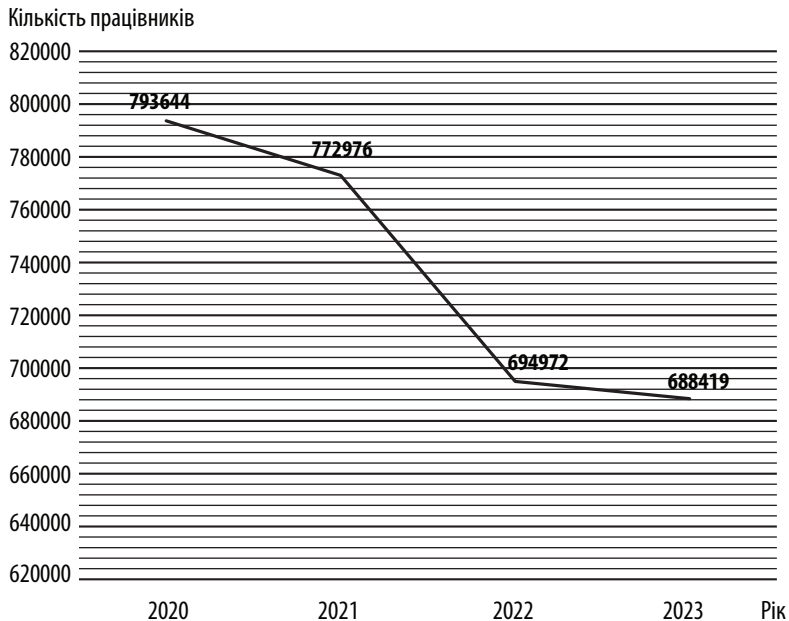
Також значну проблему для охорони здоров’я в умовах триваючої війни становить відтік кадрів. На сайті Державної служби статистики України, в розділі, присвяченому діяльності підприємств [9], наведено актуальні дані про кількість працівників, зайнятих в охороні здоров’я та наданні соціальної допомоги. Динаміку цього показника у 2020–2023 рр. зображено на *рис. 1*.

Як видно з наведеного на *рис. 1* графіка, саме в році початку повномасштабної війни, тобто в 2022 р., мало місце різке зниження показника – на 78004 особи.

У квітні 2023 р. Український центр охорони здоров’я (УНС) опублікував звіт [14], один з розділів якого присвячено зміні кількості медичних працівників в Україні в 2021–2022 рр. Відповідно до цього звіту загальна кількість медичних працівників у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилася на 82754 особи.

В українській та світовій науковій літературі охорона здоров’я визнається критичним чинником розвитку та збереження людського капіталу і, як наслідок, національної економіки. Відповідний статус охорона здоров’я має і в українському законодавстві, в тому числі в Конституції України. Актуальність охорони здоров’я

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**



**Рис. 1. Динаміка кількості працівників, зайнятих в охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги, у 2020–2023 рр.**

для української економіки зберігається і в умовах війни та воєнного стану – так, у Плані відновлення України [13] передбачено національну програму модернізації СОЗ. В контексті набуття критичної соціально-економічної ролі Збройними силами України, їхніми працівниками та військовослужбовцями, варто наголосити на важливості ефективної охорони їх здоров'я для обороноздатності країни.

Ефективність СОЗ значною мірою обумовлена її матеріально-технічним і кадровим забезпеченням. В умовах війни для забезпечення належної охорони здоров'я як критичної сфери економіки потрібно забезпечити максимальний ступінь захисту медичної інфраструктури, максимальні темпи відновлення пошкоджених її об'єктів, а також стимулювати притік кваліфікованих кадрів у СОЗ і створити для нього якомога сприятливіші умови.

## Література

1. Конституція України (в редакції від 01.01.2020) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996 р. № 30. Ст. 141.
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я (в редакції від 01.10.2024) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). № 4. 1993 р. Ст. 19.
3. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втра-ти та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.
4. Соколова А. В., Дюжев В. Г. На шляху економічного зростання України: людський капітал. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 57–66.
5. Засоріна Г. В. Охорона здоров'я в контексті розвитку людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 171–182.
6. Соколи І. І., Каташинська М. О. Охорона здоров'я як чинник формування людського капіталу. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 167–171.
7. Alvarado R., Tillaguango B., López-Sánchez M., Ponce P., Işık C. Heterogeneous impact of natural resources on income inequality: The role of the shadow economy and human capital index. *Economic Analysis and Policy*. March 2021. Vol. 69. P. 690–704.
8. Gradstein M. Misallocation of talent and human capital: Political economy analysis. *European Economic Review*. 2019. Vol. 118. P. 148–157.
9. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
10. Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)
11. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/zaponad-dva-z-polovinoyu-roki-rosiya-poshkodila-ta-abo-zrujnuvala-1906-ob-yektiv-ukrayinskih-medzakladiv>
12. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>
13. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
14. Український центр охорони здоров'я (UHC). URL: <https://uhc.org.ua/healthcare-at-war/>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.





## Управління персоналом в умовах віддаленої роботи

**Булахова Альона В'ячеславівна,**

здобувач 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: alyonabulakhova04@gmail.com

З початком повномасштабної війни в Україні велика кількість українських компаній змушені були перейти на віддалений режим роботи. Це стало відповіддю на нові виклики, що виникли через необхідність зменшення витрат на утримання офісів, масове переселення співробітників у більш безпечні регіони та загрози повітряних атак. Подібна трансформація лише посилила тенденцію, яка набула масштабів під час пандемії COVID-19, коли дистанційна робота стала способом збереження безперервності бізнесу. Сьогодні, зважаючи на поточні загрози, перехід до віддаленого управління стає не стільки вибором, скільки необхідністю для виживання підприємств.

Дистанційна зайнятість являє собою формат співпраці між працівником та роботодавцем на ринку праці, що базується на гнучких соціально-трудових відносинах у віртуальному середовищі з використанням інформаційних і комунікаційних технологій [2].

З початком військової агресії український бізнес зазнав значних втрат: багато підприємств опинилися в зонах активних бойових дій, що призвело до руйнування та знищення виробничих потужностей. Деякі компанії були змушені переміщуватися в більш безпечні регіони або повністю припинити діяльність. Станом на січень 2024 року втрати активів бізнесу сягнули 11,4 млрд дол. Було пошкоджено або зруйновано щонайменше 426 великих і середніх приватних компаній та державних підприємств, не враховуючи об'єкти на тимчасово окупованих територіях. Крім того, багато бізнесів були змушені

переміститися до безпечніших регіонів України через бойові дії та затоплення територій [3].

У таких умовах впровадження системи дистанційного управління стає необхідністю, однак цей процес може тривати до року і потребує активної участі працівників. Важливо ретельно документувати кожен етап і оцінювати його ефективність, коригуючи кроки відповідно до специфіки діяльності та рівня автономності підприємства.

Загалом процес впровадження складається з таких етапів [1]:

- забезпечення самостійної роботи співробітників без постійної участі керівника;
- розробка посадових інструкцій для кожної посади;
- делегування всіх можливих повноважень;
- встановлення чітких правил для роботи компанії;
- переведення ділового спілкування в програму Slack;
- створення та зберігання бази даних на Google Drive;
- адаптація системи мотивації та санкцій;
- впровадження системи планування та завдань Trello;
- забезпечення захисту даних компанії та моніторинг діяльності працівників;
- пошук управлінця для організації.

Також значущими проблемами, з якими зіштовхнувся бізнес під час війни, стали операційні та кадрові труднощі. Серед операційних викликів найсильніше вплинули на поточну діяльність підприємств: втрата постачальників, проблеми з логістикою, нестача обігових коштів, зниження попиту, а також руйнування або пошкодження активів. Кадрові проблеми включають «кадровий дефіцит», викликаний відтоком частини працездатного населення за кордон, зростання плинності кадрів, соціальне відчуження, дискримінацію на робочому місці та зниження мотивації.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Таким чином, підприємства опинилися в ситуації, коли зміни впливають не лише на ефективність працівників, їх мотивацію та психологічний стан, але й на умови зайнятості.

Перехід від традиційної форми роботи до віддаленої може принести підприємствам певні переваги, такі як зниження витрат на оренду офісів і розширення географічного діапазону пошуку кандидатів. Дистанційна робота також відкриває можливість залучати талановитих фахівців з різних регіонів і країн, що сприяє збільшенню різноманітності в команді та стимулює появу нових ідей і підходів до вирішення завдань.

Дистанційна зайнятість відкриває нові можливості як для роботодавців, так і для працівників [4].

Для роботодавців це:

- можливість заощаджувати на організації робочого місця, адже співробітникам не потрібно фізично перебувати в офісі;
- можливість швидше знаходити кандидатів завдяки великій кількості спеціалізованих сайтів;
- можливість оперативно та точно оцінювати навички та компетенції претендентів на основі їх досвіду та рекомендацій попередніх роботодавців;
- можливість виплачувати працівникам винагороду лише за конкретні проекти та фактичний відпрацьований час.

Для працівників дистанційна зайнятість надає:

- можливість організовувати робочий процес за власним бажанням для виконання завдань, а також мати більш гнучкий графік;
- можливість отримувати роботу для осіб з особливими потребами;
- можливість працювати в комфортних умовах, наприклад, з домашнього офісу з кавою, коли заманеться, для жінок без необ-

хідності щоденно наносити макіяж, що може бути шкідливим для очей під час роботи за комп'ютером;

- можливість забезпечити собі спокій, що особливо важливо для програмістів, або ж одночасно піклуватися про родину, дітей чи хворих;
- можливість економити час та кошти на дорогу до роботи та назад.

В умовах війни дистанційна зайнятість в Україні стала не просто відповіддю на виклики, а й новим стандартом для бізнесу. Перехід на віддалений режим роботи дозволяє підприємствам знижувати витрати, швидше адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними, попри втрати активів і кадрові проблеми. Хоча ця трансформація супроводжується труднощами, такими як зниження мотивації працівників або кадровий дефіцит, вона відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, залучення талановитих фахівців та забезпечення стабільності діяльності навіть у найскладніших умовах. Гнучкість та ефективне використання технологій стають ключовими факторами для успіху в сучасному середовищі.

### Література

1. Гнилянська О. В., Стукановська Н. Є. Впровадження дистанційного управління на підприємстві. *Мукачівський державний університет*. 2018. № 15. С. 252–256.
2. Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 6–12.
3. Які збитки понесла Україна через вторгнення рф: нові підрахунки KSE // Visit Ukraine – SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7. URL: <http://surl.li/hxvcjiy>
4. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. Т. 33. № 1. С. 34–37.

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



## Управління транспортною логістикою на підприємстві під час воєнного стану

**Васильєва Вікторія В'ячеславівна,**

здобувач вищої освіти 2 року навчання у магістратурі кафедри менеджменту, логістики та інновацій, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: viktorija18vasileva@gmail.com

В умовах воєнного стану управління транспортною логістикою стає критично важливим для забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до нових реалій. Ефективна транспортна логістика дозволяє зменшити витрати, оптимізувати процеси доставки та підтримувати зв'язок з постачальниками і клієнтами.

У ринкових умовах господарювання та жорсткої конкуренції особливої ваги набувають питання підвищення ефективної діяльності підприємства, пошуку шляхів раціонального використання його ресурсів, що має наслідком застосування логістичних підходів у практичній діяльності все більшої кількості підприємств.

Транспортна логістика є однією із ключових складових логістичної системи підприємства, оскільки, поєднує в собі безліч процесів, які пов'язанні між собою. Сухорукова Т. Г. та Назаренко І. Л. вважають, що транспортна логістика – це система з організації доставки, а саме переміщення будь-яких матеріальних предметів або речовин з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом [2].

Основними етапами управління транспортною логістикою є: оцінка обсягів вантажів, вимог до термінів доставки та специфікацій товарів; вибір маршрутів, видів транспорту та організація графіку перевезень; контроль за наявністю товарів на складах і їх оптимізація для забезпечення безперервності доставок; співпраця з постачальниками, замовниками та транспортними компаніями.

Також можна використати інші стратегії управління, а саме оцінка альтернативних маршрутів та використання технологій для моніторингу ситуацій на дорогах, залучення кількох постачальників для зменшення ризиків у разі перебоїв постачання, підтримка місцевих виробників і постачальників для зменшення залежності від зовнішніх факторів, впровадження новітніх систем для моніторингу вантажів і управління запасами.

Нинішній бізнес стикнувся з новими, до цього часу невіданими загрозами, а саме небезпекою використання різних видів транспортування, втрати товару під час доставки та складського зберігання. Постають нові питання щодо маршрутів, безпосередньо під час руху, тому при управлінні головною метою діяльності підприємства є мінімізація витрат та отримання максимальної вигоди. І якщо скорочення витрат клієнтів-користувачів транспортних послуг очевидно виражається в зменшенні транспортної складової в ціні продукції, раціоналізації використання перевізних ресурсів партнерів, що забезпечують доставку вантажів, в отриманні транспортними підприємствами додаткових доходів, то однією з найважливіших цілей застосування логістики є отримання комерційної вигоди за рахунок розробки та організації оптимальних схем доставки вантажів усіма видами транспорту. Інтеграція сучасних технологій аналітичних інструментів і стратегічного планування дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й покращити якість обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Надзвичайно важливою проблемою є оптимізування логістичних процесів. Постійно потреба у всебічній перебудові, постійному удосконаленні, розвитку діяльності вітчизняних підприємств для забезпечення високого рівня обслуговування їх конкурентоспроможності дуже залежить від якості та системи управління логістичними процесами, оскільки, теперішнє становище передбачає обмеження на всі сфери життєдіяльності. І насамперед викликає загрозу для

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

логістичної сфери. А для вітчизняного бізнесу за умов, що склалися через війну, є лише два шляхи – оптимізувати логістичні процеси, адаптуючись до умов, чи просто визнати неможливість цього (як результат – припинивши логістичну діяльність, а надалі – й господарську). Зрозуміло, що другий варіант – це вже останній крок. Тому оптимізування логістичних процесів сьогодні є єдиним шляхом для продовження виробничо-господарської діяльності.

За теперішніх умов українські підприємства мусять знаходити оптимальний рівень відповідності логістичних потоків, задовольняючи потреби та мінімізуючи витрати. Для вирішення цих питань необхідно ретельно формувати систему управління підприємства в цілому та зосереджувати увагу на якості продукції для загального задоволення потреб споживача.

Механізм управління транспортною логістикою на підприємстві повинен бути спрямований на підвищення рівня ефективності діяльності шляхом оптимізації транспортних процесів, а також удосконаленням, організуванням, контролюванням та прогнозуванням. Саме зазначені методи допоможуть забезпечити умови, які дозволять отримувати оптимальні економічні показники за теперішньої ситуації у країні.

Для кращої оптимізації логістичних процесів за умов війни доцільно зосереджувати увагу на плануванні та прогнозуванні, враховуючи безпекові питання, ризиковість, вірне управління запасів, розглядати можливі варіанти постачання, обирати безпечні маршрути [1, с. 171].

Також важливим елементом удосконалення логістичних процесів повинна виступати взаємодія зі всіма підрозділами. Адже мінімізація ризиків можлива шляхом їх розподілення, тому необхідно застосовувати всі можливі потенційні захисти. Створення надзвичайно ефективної системи управління призведе до значного зниження логістичних витрат і приросту фінансових індикаторів тощо. Саме тому система управління логістичними процесами на підприємстві

полягає не лише у формуванні розподілювальних процесів, а й у постійному моніторингу та контролюванні витрат, які будуть використані для обслуговування й регулювання при виникненні потреб.

Таким чином, транспортна логістика має ставати інтегрованою, адже саме цей підхід є одним зі способів для виживання підприємств у час воєнного стану. Що стосується післявоєнного відновлення логістики, то першочерговим завданням виступатиме реорганізування систем зберігання, передбачення ризиків та управління ними, розроблення нових маршрутів.

### Література

1. Кравченко Я. В., Юденко О. В. Розвиток мультимодальних та інтермодальних технологій у системі логістичної інфраструктури України. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_4/12.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_4/12.pdf)

2. Устенко М. О. Основні напрямки розвитку та завдання транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Проблеми транспортного комплексу України»*. 2018. № 62. С. 138–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr\\_2018\\_62\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2018_62_19)

3. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 167–173. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/311.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/311.pdf)

4. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.





## Управління вибором постачальників на торгово-посередницькому підприємстві

**Веретенников Денис Олексійович,**

магістрант 2 року навчання, навчально-науковий інститут

Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: denisveretennikov2002@gmail.com

Незалежно від того, яким видом діяльності займається підприємство, воно постійно здійснює закупівлі сировини, матеріалів, інших товарів і послуг. Закупівлі є одним з найважливіших елементів діяльності будь-якої компанії, оскільки від них залежить здатність підприємства забезпечити безперервність виробничих процесів, виконання замовлень, а також досягнення стратегічних цілей. Сам процес закупівель охоплює кілька етапів, зокрема визначення потреби в ресурсах, пошук і вибір постачальника, укладання контрактів, контроль поставок і доставку товарів.

Закупівельна діяльність підприємства є комплексною, оскільки вона пов'язана як з внутрішніми бізнес-процесами, що утворюють ланцюг створення вартості, так і з зовнішнім середовищем, наприклад, з постачальниками, партнерами та іншими учасниками ринку. Від ефективності цього процесу часто залежить здатність компанії досягати конкурентних переваг, оскільки вибір постачальників і управління постачаннями можуть впливати не тільки на витрати, але й на якість кінцевої продукції. Перевага підприємства на ринку багато в чому визначається можливістю створення доданої вартості для кінцевих споживачів через весь ланцюг постачання. Це впливає не тільки на зниження витрат або підвищення якості матеріалів, але й на загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку [1].

Зважаючи на істотний вплив закупівельної діяльності на формування конкурентних переваг, важливо враховувати досвід про-

відних світових компаній у цій сфері. Зокрема, японські компанії, які досягли високих результатів у сфері закупівель і логістики, показують важливість правильного управління ланцюгами постачання. Їхній підхід до закупівельної діяльності включає не тільки мінімізацію витрат, але й ефективну інтеграцію всіх елементів ланцюга постачання, що дозволяє забезпечити гнучкість, якість і своєчасність поставок.

На сучасному етапі розвитку бізнесу і загострення конкуренції підприємства все більше фокусуються на взаємодії не тільки зі своїми клієнтами, але й з партнерами по ланцюгу постачання, оскільки сьогодні конкурують не окремі підприємства, а саме ланцюги поставок. Еволюція цієї функції від традиційних трансакційних відносин до стратегічного управління закупівлями вимагає ґрунтовного дослідження і виявлення ключових чинників, що впливають на процес закупівлі та вибору постачальників.

Управління вибором постачальників для торгово-посередницьких підприємств є важливою складовою частиною їхньої операційної діяльності.

Від того, наскільки правильно підібрані постачальники, залежить не лише вартість і якість товарів, але й здатність підприємства забезпечити безперервність своїх операцій, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і задовольняти потреби клієнтів. Вибір постачальників вимагає врахування різних факторів, таких як надійність, вартість продукції, умови постачання, гнучкість, відповідність технічним вимогам, а також здатність постачальника своєчасно і в необхідних обсягах доставляти продукцію. Важливо розуміти, що постачальники впливають на всі етапи ланцюга постачання і, відповідно, на загальний результат діяльності компанії [4].

Для оптимізації процесу вибору постачальників на торгово-посередницьких підприємствах необхідно використовувати системний підхід і розробити комплекс критеріїв, що дозволяють об'єктивно оцінювати потенційних партнерів.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Одним із поширених підходів є багатокритеріальна оцінка, яка дає змогу враховувати економічні, технічні та організаційні аспекти співпраці з постачальниками. Економічні критерії включають вартість товарів, умови оплати, фінансову стабільність постачальника та його здатність пропонувати конкурентні ціни. Технічні критерії оцінюють якість продукції, відповідність технічним стандартам, інноваційні можливості постачальника та його здатність швидко реагувати на зміни попиту. Організаційні критерії враховують здатність постачальника забезпечити своєчасну доставку, наявність логістичних ресурсів, рівень автоматизації та використання сучасних інформаційних технологій [2].

Сьогодні все більше підприємств звертаються до впровадження інформаційних технологій для підвищення ефективності закупівельної діяльності. Використання електронних торгових майданчиків (ЕТМ) стає важливою складовою управління процесами закупівель. ЕТМ дозволяють автоматизувати процес пошуку постачальників, контролювати витрати, забезпечувати прозорість закупівельного процесу та уникати зловживань і корупційних ризиків. Електронні платформи категорії B2B, які використовуються для організації закупівельної діяльності, дозволяють підприємствам більш ефективно вести переговори з постачальниками, оптимізувати логістику та забезпечувати постійний моніторинг виконання контрактів.

Основні переваги використання ЕТМ для управління закупівлями полягають у такому: дозволяють суттєво спростити і пришвидшити процеси пошуку постачальників, порівняння пропозицій і укладання контрактів; завдяки електронним платформам підприємства можуть детально контролювати всі етапи закупівельного процесу, від відбору пропозицій до виконання зобов'язань за контрактами; автоматизація дозволяє уникати помилок, пов'язаних з людським фактором, таких як неточності у документах чи неправильне вибрання постачальників; порівнювати пропозиції різних постачальників у режимі реального часу, що дає можливість вибрати найбільш вигідні умови;

електронні платформи B2B дозволяють підприємствам легко адаптуватися до змін ринку, швидко знаходити нових постачальників або змінювати умови співпраці. Таким чином, використання електронних торгових майданчиків та впровадження інформаційних технологій в закупівельну діяльність є важливою складовою успішного функціонування підприємств. Вони дозволяють не тільки підвищити ефективність процесів, але й сприяють розвитку конкурентних переваг за рахунок більш прозорого, швидкого та гнучкого управління постачальниками [3].

Використання електронних майданчиків надає додаткові можливості для покращення процесу закупівель. Завдяки сучасним технологіям стає можливим моніторинг якості продукції в режимі реального часу, що значно знижує ризики невиконання контрактних зобов'язань і покращує загальну ефективність закупівельної діяльності [5].

Отже, управління вибором постачальників є ключовим фактором успіху для торгово-посередницьких підприємств. Ефективний вибір постачальників сприяє не тільки зниженню витрат і покращенню якості продукції, але й допомагає підприємству досягти стратегічних цілей і зміцнити свої позиції на ринку. Впровадження сучасних інформаційних технологій і використання багатокритеріальних моделей оцінки постачальників дає змогу підприємствам забезпечувати конкурентоспроможність, підвищувати рівень клієнтського сервісу та досягати стабільних результатів у динамічних ринкових умовах.

### Література

1. Гнатенко Ю. В. Якість і технічні вимоги при виборі постачальників. *Логістика України*. 2020. С. 5–8.
2. Буряк В. С. Організаційні критерії у ланцюгу постачання. *Логістичний вісник*. 2019. С. 32–34.
3. Чумак О. В. Кризове управління у виборі постачальників. *Управління та розвиток*. 2021.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Маловицько С. В. Інформаційні технології у виборі постачальників. *Технополіс*. 2020. С. 81–90.

5. Вавдійчик І. М. Оптимізація логістичних процесів у ритейлі. *Науковий журнал «Логістика»*. 2021.

Тези надійшли до редакції 24.10.2024 р.



УДК 330.341.1 Ліberman (477.54-25)

## Інноваційний підхід до економіки зовнішньоекономічної діяльності у сучасників та науковій школі професора О. Г. Ліberman\*

**Внукова Наталія Миколаївна,**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі,  
митної справи та фінансових технологій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: vnn@hneu.net

Постать вченого О. Г. Ліberman історично привертає до себе увагу дослідників і нащадків. 2024 року виповнюється 100 років включення науковця у процес зовнішньоекономічної діяльності щодо наукових відряджень у Німеччину, які суттєво вплинули на формування світогляду і пошуку інновацій для змін в економіці, обліку, визначенні ефективності виробництва [2]. Професор Овсій Ліberman довгий час працював у Харкові, розвиваючи економічні науки і впливаючи на суспільні перетворення, але інноваційні пропозиції вченого мали світове визнання. Він виступав як економічний консультант і експерт у багатьох країнах світу, зокрема, результативною є його зустріч у італійському концерні «Фіат» (1965 рік) [4].

Історики зазначають, що праці О. Г. Ліberman перекладалися різними мовами та багаторазово перевидавалися, а його лекції в Італії та Єгипті збирали по кілька тисяч слухачів, його монографії та підручники перевидавалися на Кубі, НДР, Чехословаччині, ФРН, США [6], все це свідчить про інноваційність і попит на результати наукових розвідок і рекомендацій вченого.

Вага для нащадків щодо міжнародного значення наукових досліджень розглянута через спорідненість формування інноваційних

---

\*Дослідження виконано у межах НДР «Забезпечення інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки в умовах воєнного та післявоєнного стану»

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

економічних поглядів сучасника О. Лібермана польського вченого М. Калецького, який також був залучений до зовнішньоекономічної діяльності [1].

Історіографічна складова вивчення спадщини Лібермана О. Г. є обмеженою, але до ювілейних свят в останні роки посилюється увага до аналізу ролі і значення наукових результатів вченого для нащадків [3]. Професор О. Г. Ліберман, починаючи з 1930 року, викладав у Харківському інженерно-економічному інституті, очолював кафедру організації та планування машинобудівної промисловості.

У післявоєнний період 1947–1950-х рр. очолював широкомасштабні наукові дослідження машинобудівних підприємств Харківської області зі створенням науково-дослідної лабораторії, результатом яких став перелік пропозицій із удосконалення господарського механізму народного господарства і, зокрема, промисловості, з економіки та планування машинобудівного виробництва. Впроваджуючи інструменти автоматизації розрахунків, вчений запровадив разом з іншими учнями-викладачами широке застосування економіко-математичних методів [2; 3; 4].

Це також були інноваційні підходи економічної діяльності підприємств, зокрема, і зовнішньоекономічної. Щорічні Міжнародні конференції, присвячені постаті вченого (Ліберманівські читання), є певною данню вшанування славетної наукової спадщини відомого економіста. У цей період року жовтня-листопада збільшується зацікавленість постаттю вченого Овсія Лібермана в Україні, визначена сучасним пошуковим онлайн-сервісом Google Trends [7], який надає у встановлені часові періоди статистику зацікавленості тією чи іншою темою в різних країнах світу.

Окремо історики розглянули наукові праці вчених-економістів Харківського національного економічного університету імені Симона Кузнеця, в яких певне місце відводиться вивченню ролі і місця О. Г. Лібермана в історії становлення харківської економічної школи та історії ЗВО в цілому [4]. Відзначено наукові школи, до джерел

започаткування яких безпосередню участь мав видатний вчений-економіст О. Г. Ліберман: економіки машинобудівної промисловості О. Г. Лібермана та С. У. Олійника; його послідовників та учнів – фахівців з економіки гірничої промисловості К. Д. Науменка та В. Б. Сивого; металургійної промисловості К. А. Штеця; організації виробництва і соціології праці І. П. Алдохіна; економічних проблем якості Р. М. Колегаєва; технології хімічного виробництва П. І. Введенського; технології машинобудування В. В. Кононенка; математичних методів в економічному дослідженні й економічної кібернетики С. Н. Воловельської; економічного аналізу С. А. Куліша [8, с. 13- 14]. Доктор економічних наук, професор С. А. Куліш з 1950-х рр. систематично досліджував можливість використання новітнього математичного апарату для вирішення прикладних завдань господарської діяльності у промисловості, матеріально-технічному постачанні – методів кореляційного аналізу, теорії масового обслуговування, регресійних моделей та ін.

Він був одним з фундаторів напряму економічного аналізу у вітчизняній економічній науці [4]. У грудні 2024 року наукова спільнота ХІЕІ (тепер Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця) відзначає 100-літній ювілей вченого – Станіслава Андрійовича Куліша, який 1964–1998 рр. працював проректором, першим проректором з навчальної роботи університету, засновником і завідувачем спеціалізованої кафедри економічного аналізу, сприяв продовженню справи Овсія Лібермана.

Питаннями інноваційних підходів до зовнішньоекономічної діяльності щодо використання інформаційних систем і технологій займався д-р екон. наук, професор Пономаренко В. С., професор Піддубна Л. І. 2002 року захистила дисертацію кандидата економічних наук на тему «Технологічна конкурентоспроможність у зовнішньоекономічній діяльності підприємства», д-р екон. наук, професор Алдохін І. П. під час перебудови навчального процесу кінця 1980-х – початку 1990-х рр. викладав навчальні курси маркетингу, організації



та техніки виконання зовнішньоекономічних операцій [4]. Аспірантка учня О. Лібермана Олійника С. У. професор Раєвнева О. здійснила дослідження у цій сфері щодо моделювання поведінки експортоорієнтованого підприємства у монографії [5].

Інші дослідники зазначають учнів О. Г. Лібермана поза ХНЕУ ім. С. Кузнеця – це провідні вчені-економісти В. І. Найдюнов, В. П. Бабич, В. Г. Ковалевський, Б. В. Прикін та ін. [3], які відомі не тільки в Україні, впроваджують ґрунтовні інноваційні підходи до змін у економічній діяльності не тільки підприємств, а також галузей і економіки в цілому, постійно привертають увагу до вивчення спадщини вченого.

**Висновок.** Постать вченого Лібермана О. Г. продовжує привертати увагу дослідників до його наукових досліджень і їх перегляду щодо завдань сьогодення.

### Література

1. Внукова Н. М. Україна–Польща: Є. Ліберман та М. Калецький // Особливості функціонування національних фінансових систем в умовах поглиблення глобалізаційних процесів : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ірпінь, 17–21 лют. 2010 р.) : у 2 ч. Ірпінь : НУДРС України, 2010. Ч. 1. С. 104–107.
2. Ліберман Овсій Григорович // Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-55380>
3. Назарян М. М., Кашпур А. Д., Ліберман О.Г. та його роль у розвитку української економічної думки : ювілейне монографічне видання. Харків : Мадрид, 2016. 238 с.
4. Провідні вчені Харківського національного економічного університету : біограф. зб. / за заг. ред. В. С. Пономаренка ; автори-укл. : Пономаренко В. С., Кизим М. О., Зима О. Г., Михайличенко Д. Ю., Кононов О. О. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 248 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22440>
5. Раєвнева О. В., Карпенко А. С. Моделювання поведінки експортоорієнтованого підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 384 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7638>
6. Свиначенко Н. О., Постать О.Г. Лібермана у сучасній історіографії. *Збірник наукових праць. Серія «Історія та географія»*. 2013. Вип. 48. С. 200–206. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13669>



## Особливості управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану

**Воробйов Дмитро Юрійович,**

магістр, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: d.vorobyov1185@gmail.com;

**Велика Олена Юріївна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: bumerang\_911@ukr.net

Для вітчизняних підприємств у сучасних умовах функціонування в кризовій економічній ситуації є актуальним питання щодо необхідності досягнення не тільки короткострокових, але й довгострокових цілей. Важливим аспектом при цьому є удосконалення управління збутом готової продукції. Досвід успішних підприємств показує, що збут продукції вважається одним із основних елементів маркетингової стратегії.

В умовах жорстокої конкуренції головною метою управління збутовою діяльністю стає завоювання та збереження частки ринку, збереження переваг над конкурентами у вибраному сегменті. Ефективне управління збутовою діяльністю допоможе підприємству забезпечити конкурентоспроможність.

Дослідженнями проблем управління збутовою діяльністю підприємства та підвищення її ефективності займалися такі вчені, як Балабанова Л. В., Белінський П. І., Дідківський М. І., Круценко І. В., Митрохіна Ю. П., Наумов В. Н., Нейкова Л. І., Токарев Б. К., Циганкова Т. М. та ін. Але, незважаючи на велику кількість досліджень, удосконалення управління збутовою діяльністю потребує подальшого розвитку з урахуванням умов воєнного стану.

Управління збутовою діяльністю підприємства – це цілеспрямований, послідовний та методично підкріплений процес впливу на його складові елементи (об'єкт, суб'єкт, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їх взаємозв'язків і досягнення цілей максимальною мірою та потреб підприємства (як початкової ланки збуту) та споживачів (як кінцевої ланки збуту) [1].

Під час управління збутом велика кількість підприємств стикається із такими основними проблемами [2]: слабка фінансова допомога підприємствам з боку держави та недостатній стан розвитку інфраструктури; незбалансованість цінової політики на сировину, матеріали та ін.; нестача висококваліфікованого персоналу, який займається збутовою діяльністю; недостатній рівень захисту підприємств від недобросовісної конкуренції; низька платоспроможність населення тощо.

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства є складовою його економічного механізму та являє собою систему, яка складається із взаємопов'язаних компонентів (об'єктів, суб'єктів, ресурсів, принципів, функцій, методів та інструментів управління збутовою діяльністю), на які впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що можуть сприяти досягненню поставленої мети або унеможливити її досягнення.

Для дослідження особливостей збутової діяльності та чинників, що впливають на обсяги виробництва та збуту, було обрано ринок морозива. Морозиво є одним із найбільш популярних десертів як у всьому світі, так і в Україні, а виробництво та експорт цього товару з високою доданою вартістю забезпечує підприємствам хороший дохід. Навіть в умовах воєнного стану збільшити виробництво морозива в Україні не є проблемою. Проте проблема полягає у скороченні попиту на морозиво всередині країни внаслідок міграції за кордон не менш ніж 7 млн українців. Також люди стали менше витратити грошей на солодощі.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

З початком воєнних дій Державна служба статистики і Державна митна служба призупинили публікацію статистичної інформації за всіма категоріями морозива, тому зараз важко оцінювати його ринок у цифрах. Опосередковано можна зробити висновок про скорочення об'ємів ринку морозива на основі скорочення промислового споживання сирого молока для подальшої переробки – за 2022 рік воно скоротилось на 28 % [3].

Основним чинником, який впливає на ринок морозива, є рівень доходів населення. Хоча щомісячна заробітна плата середнього українця зростає, також відбувається здешевлення національної валюти, що у підсумку впливає на рівень реальних доходів населення і купівельну спроможність в цілому [4].

Щодо чинників пропозиції, то тут особливу роль відіграють витрати на сировину, адже під час виробництва морозива основну частину витрат становлять саме ці витрати. Залежно від цін на сировинні компоненти, які необхідні для виробництва морозива, формується його виробнича собівартість, у результаті визначається його ціна.

Перерахованим вище чинникам, що формують попит і пропозицію на ринку, необхідно приділяти особливу увагу, оскільки вони визначають рівновагу ринку, внаслідок чого підприємство отримує прибуток.

Кожен чинник може мати різний ступінь впливу, тому необхідно проводити аналіз їх взаємозв'язку і оцінювати їхній ступінь впливу на рівновагу ринку. Для цього найчастіше використовують кореляційно-регресійний аналіз.

Для проведення аналізу впливу чинників на обсяги виробництва морозива було обрано два показники:

- 1) рівень середньої заробітної плати в країні, що відображає рівень доходів споживачів, їхній рівень платоспроможного попиту;

2) обсяги виробництва молока, як основної сировини для виробництва морозива.

Дані по цих показниках за період 2011–2023 рр. було отримано з офіційного сайту Державної служби статистики України [5].

В результаті було отримано таке рівняння регресії:

$$Y = 29,35 + 0,107 \times X_1 + 0,022 \times X_2,$$

де  $Y$  – обсяги виробництва морозива, тис. тонн;

$X_1$  – середня заробітна плата, дол.;

$X_2$  – виробництво молока, тис. тонн.

Ця модель описує, що 65,5 % змін у обсягах виробництва морозива обумовлені змінами середньої заробітної плати споживачів та обсягами виробництва молока. Інші 34,5 % змін обумовлені такими чинниками, що не були враховані у моделі. Коефіцієнти при  $X_1$  та  $X_2$  мають позитивне значення, тобто збільшення доходів споживачів та обсягів виробництва молока приводять до збільшення обсягів виробництва морозива.

Таким чином, для кожного підприємства є обов'язковим здійснення ефективного процесу управління збутом. Це допомагає досягти цілей збуту, контролювати процеси збуту продукції, швидше укладати угоди, підвищувати ефективність збуту та допомагати перемогти в умовах жорсткої конкуренції. Завдяки плануванню, координації та контролю продавці можуть забезпечити високу якість процесу збуту та збільшити масштаби виробництва та реалізації товарів.

### Література

1. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99–105.

2. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214–218.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Козаченко О. Огляд ринку українського морозива на другому році війни: вистачить всім, був би попит. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-ukrayinskogo-moroziva-na-drugomu-roci-viini-vistacit-vsim-buv-bi-popit-419950/>

4. Дослідження ринку морозива в Україні // Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/issledovanie-rynka-morozhenogo-v-ukraine>

5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Тези надійшли до редакції 09.10.2024 р.



УДК 339.138

## Адаптація маркетингових стратегій до викликів воєнного часу

**Гайдук Ксенія Віталіївна,**

студентка, навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: ksenia.gaiduk2230@gmail.com;

**Козлова Інна Миколаївна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця. (м. Харків, Україна),  
e-mail: inna.kozlova@hneu.net

В умовах війни та післявоєнного відновлення бізнесу маркетингові стратегії набувають особливої ваги. Ринкове середовище визначає зміни в управлінні підприємством: якщо раніше бізнес зосереджувався на виробництві, то зараз основний акцент робиться на задоволенні попиту споживачів. У цьому контексті стратегічний маркетинг відіграє ключову роль, стаючи сполучною ланкою між бізнесом, керівництвом і споживачами.

Стратегічний маркетинг – це комплексна система, яка включає аналіз ринку, сегментацію споживачів, формування конкурентних переваг і довгострокове планування [2]. Він спрямований на стабілізацію бізнесу навіть у кризових умовах, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і концентрацію на найприбутковіших продуктах. Його основна мета – створити та реалізувати стратегії, які дозволять підприємствам залишатися конкурентоспроможними і забезпечувати стабільне отримання прибутку.

В умовах війни та економічної нестабільності підприємства стикаються з рядом унікальних викликів, які вимагають коригування маркетингових стратегій [2]. *Перша особливість* – це концентрація на найбільш прибуткових і стабільних продуктах або послугах, щоб забезпечити економію бюджету та мінімізувати ризики. Відмовля-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

ючись від довгострокових і високоризикових проєктів, бізнес зосереджується на тому, що забезпечує швидке отримання прибутку.

*Друга важлива характеристика* – адаптація до змін у споживчій поведінці. Під час війни багато споживачів змушені переїжджати або змінювати свої звички через економічні та соціальні обставини. Тому маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на нові ринки, зокрема, на регіони, які залишаються більш стабільними, або на міжнародні ринки. Підприємствам варто активізувати свою діяльність у західних регіонах України та сусідніх країнах Європи, щоб компенсувати втрати на інших ринках.

*Третя ключова особливість* стратегічних маркетингових рішень у період кризи – це постійний моніторинг ринкових умов та швидка адаптація. Війна створює непередбачувані умови, і компанії повинні мати можливість швидко змінювати свою стратегію, реагуючи на нові виклики. Це включає постійний аналіз ринкових даних, перегляд маркетингових активностей і оперативне коригування рекламних та комунікаційних кампаній.

Стратегічний маркетинг також передбачає баланс між зусиллями, спрямованими на підтримку бренду, та інвестиціями у короткострокові продажі. Під час війни або економічної кризи багато компаній скорочують витрати на маркетинг, однак правильна комунікація з клієнтами може створити лояльних споживачів, які залишаться з брендом навіть у складні часи [3]. Підтримка відносин з клієнтами, особливо через цифрові канали, дозволяє підприємствам залишатися на плаву та формувати довгострокову відданість.

Особливу увагу варто приділяти теорії сегментації ринку [2]. Стратегічний маркетинг використовує її для того, щоб визначити, які споживачі є найбільш перспективними у поточних умовах, і як їх можна залучити. Наприклад, зміщення акценту на більш стабільні сегменти споживачів, які мають можливість купувати навіть у складних умовах, може стати основою для побудови ефективної стратегії.

Також особливого значення в умовах війни та післявоєнного відновлення набувають сучасні цифрові технології [4]. Онлайн-маркетинг, соціальні мережі та електронна комерція дозволяють підприємствам досягти ширшої аудиторії, навіть у віддалених регіонах. Важливою складовою цифрової трансформації є персоналізація маркетингових повідомлень. Завдяки аналізу даних про споживачів компанії можуть створювати більш релевантні пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових кампаній. Крім того, цифрові інструменти дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкових умов та оперативно реагувати на потреби споживачів.

Крім того, важливим аспектом є соціальна відповідальність бізнесу. Споживачі все більше віддають перевагу компаніям, які не лише пропонують якісні продукти та послуги, але й беруть участь у соціальних проєктах. Наприклад, підтримка Збройних сил України, гуманітарна допомога, волонтерство, відновлення інфраструктури – саме так бізнес може продемонструвати свою соціальну відповідальність. Такий підхід не лише зміцнює репутацію компанії, але й дозволяє залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих.

Важливо також підкреслити роль маркетингових досліджень у воєнний та післявоєнний періоди [1]. Без розуміння того, хто є цільовим споживачем і які його потреби, складно розробити ефективну стратегію. Компанії повинні проводити постійний аналіз ринку, вивчати поведінку клієнтів і причини їх вибору. Це дозволяє не тільки втримати наявну аудиторію, але й залучити нових споживачів.

Отже, стратегічний маркетинг в умовах війни спрямований на швидку адаптацію до нових ринкових реалій, оптимізацію ресурсів та побудову довгострокових відносин з клієнтами.

### Література

1. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Наукові праці Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*. 2024. URL: <https://kurzlinks.de/uvyq/>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

2. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*. 2024. URL: <https://kurzlinks.de/v1hs/>

3. Гловачевський М. Розвиток бізнесу в Україні в умовах війни. URL: <https://kurzlinks.de/wkph>

4. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. URL: <https://kurzlinks.de/is7v>

Тези надійшли до редакції 26.10.2024 р.



## Роль крос-медіа в сучасній журналістиці

**Гаплевська Аліна Віталіївна,**

здобувачка 2 року навчання другого (магістерського) рівня спеціальності «Журналістика», ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: ivinnikr@gmail.com

Завдяки диджиталізації онлайн- та медіаплатформи все більше домінують в інформаційному просторі. Переведення всього контенту в цифрові формати відкриває можливість поширювати текстову, фото-, відео-, графічну та аудіоінформацію [1, с. 6]. Соціальні мережі, месенджери, відеохостинги, стрімінгові та інші онлайн-платформи – стали невід’ємним інструментом сучасного журналіста.

В умовах сьогодення виникає нова стратегія збереження якості традиційної журналістики – крос-медійна журналістика. Редакції повинні постійно змінюватись і адаптувати свої платформи та стратегії під нові технічні інновації, удосконалювати організацію роботи та оптимізувати робочі процеси [2, с. 17].

Незважаючи на тенденцію крос-медіа, їх роль у сучасній журналістиці залишається недостатньо дослідженою. Загальнотеоретичні основи крос-медійного виробництва новин та трансформації медіапростору представлені у роботах зарубіжних науковців: С. Азеева, Ж. Бауменса, Г. Гейса, Д. Девісона, І. Дж. Ердала, Р. Кендльбахера, С. Чатмана, Т. Шерідана та інших вчених [3, с. 72].

**Мета** дослідження – визначення ключових ризиків і викликів крос-медійності для сучасної журналістики в епоху цифровізації.

«Крос-медіа – це ресурси, контент яких виробляється для двох і більше медіа-платформ, які складають комплексну основу видання», – зазначає норвезький науковець І. Дж. Ердала [4, с. 249]. Інакше кажучи – це комплексне медіавиробництво, що передбачає різні форми відтворення та розповсюдження інформації відповідно до

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

завдань конкретного ЗМІ при створенні медіапродукту [1, с. 10]. Крос-медійне просування новин є сучасним підходом до поширення інформації, що використовує медіаплатформи для максимального охоплення аудиторії.

В епоху глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій журналіст повинен оперативно реагувати на зміни медіапростору. Для того щоб журналіст мав змогу охопити ширшу аудиторію та зберегти цікавість до свого контенту, важливо розуміти специфіку та особливості роботи окремої медіаплатформи.

Технологічні можливості є перевагою мережевих ЗМІ, завдяки чому вони вирізняються такими особливостями як гіпертекстуальність, оперативність, інтерактивність, мультимедійність тощо [1, с. 15].

Ключовим елементом у цьому формулюванні є інтеграція. Конвергенцію слід розуміти, з одного боку, як синергію різних пристроїв / платформ для виробництва та розповсюдження новин.

Найпоширенішими та загальновідомими платформами для поширення новин є соціальні мережі Instagram, X та Facebook, відеохостинг YouTube та месенджер Telegram. За допомогою них люди з різних куточків світу можуть не лише поширювати інформацію, оскільки ці інструменти створили цифровий майданчик для обміну думками.

Формуванням рейтингу світових і соціальних мереж займаються різні дослідницькі компанії. Відповідно до їхніх статистичних даних тенденції щодо найпопулярніших соцмереж у населення, в основному, зберігаються. Лідерські позиції серед соціальних мереж у всьому світі продовжує посідати Facebook.

TikTok є наймолодшою соцмережею, водночас він дуже швидко завоював популярність. Варто зазначити також, що у 2022 році TikTok вже зміг обійти YouTube за часом перегляду відео. У TikTok тривалість показу становила 23,5 год на місяць, а у YouTube – 23,09 год [5; 6, с. 14].

Соціальні мережі набувають широкої популярності і в Україні. У 2023 році опитування, проведене на замовлення Громадської мережі «ОПОРА», показало, що лідерами серед медіаплатформ в Україні є YouTube та Facebook, 66,2 % та 55 % відповідно респондентів відають перевагу цим ресурсам [5, с. 15]. Дослідження, проведені міжнародною компанією Gemius у 2024 році, підтверджують, що YouTube та Facebook продовжують домінувати в медіапросторі України [7].

Актуальність крос-медійного поширення журналістських матеріалів підтверджує тенденція користувацького приросту українців в соціальних мережах. Дані GlobalLogic свідчать: у 2021 році 60 % українців користувалися соцмережами; у липні 2022 році – 76,6 %. Найбільший інтерес для українських користувачів соцмереж становить розважальна та пізнавальна тематика [5, с. 15].

Громадська мережа «ОПОРА» оновила показники медіаспоживання українців та представила власні статистичні дані станом на 2023 та 2024 рр. Було визначено, що прихильність українців до соціальних мереж як до джерела інформації у 2023 році становить 77,9 %, що на 4,5 % більше за 2024 р. [8]. Причиною таких результатів може бути недостатня компетентність журналістів, що, своєю чергою, підриває рівень довіри громадськості.

Професійне розповсюдження новин вимагає від журналіста глибокого розуміння цільової аудиторії платформ та формату контенту. Наприклад, в Instagram користувачі роблять акцент на візуальній подачі матеріалу, популярністю користуються короткі відеоролики або фотографії.

Новини, що публікуються в Instagram, сконцентровані на поширенні цікавих подій та культурних заходів, створюючи привабливий контент для читачів. Довші текстові пости або відео з детальними описами більш прийнятні для соціальної мережі Facebook. Ця платформа може взаємодіяти з YouTube, оскільки посилання на відеохостинг, що додаються під публікаціями, можуть користуватися

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

попитом. Читачі, що зацікавлені в швидкому доступі до інформації, звертаються до Telegram, тому журналісти повинні забезпечити оперативне поширення новин та оголошень до важливої новин. За допомогою цього месенджера працівники ЗМІ можуть залучати молодшу аудиторію та збільшувати охоплення медіаресурсів.

Вищезгадані платформи доповнюють одна одну, створюючи довершену інформаційну картину. Використання різноманітних форматів, таких як текст, відео, фотографії, графіка та аудіо, дозволяють привернути увагу ширшого кола читачів, створювати більш привабливий та цікавий контент.

Великі обсяги інформації та яскраве оформлення новин може викликати і негативні наслідки, зокрема, призвести до дезінформації та поширення пропаганди. Часто емоційний та якісно оформлений контент може бути направлений на штучне формування поглядів та маніпулювання свідомістю читача. Дотримання етичних стандартів журналістів у цих умовах набувають особливої проблематики. Журналіст повинен діяти в інтересах громадськості, висловлювати неупереджену та об'єктивну думку, лише в таких умовах фахівець зможе зберегти свою репутацію та отримати довіру читачів.

В умовах крос-медійності етичні стандарти тісно переплітаються з авторським правом, оскільки запозичення думок вимагає належного цитування та оформлення. Крос-медійне поширення новин збільшує ризик порушення авторських прав, а матеріали можуть бути спотворені та інтерпретовані по-різному на різних платформах. Тому журналістам важливо дотримуватися правового етикету та здобувати навички роботи в умовах крос-медійності.

Отже, крос-медійне поширення новин в сучасній журналістиці відіграє ключову роль у формуванні інформаційного середовища. Досліджувана стратегія є ефективним способом охоплення аудиторії та інструментом популяризації контенту. Крос-медіа допомагає журналістам підвищити рівень громадської відповідальності та сприяти обговоренню важливих тем. Визначено, що першочерговою роботою

медіа-працівника є вміння визначати канали для просування новин. Також суттєвого значення набувають етичні стандарти журналіста, які включають розуміння ризиків у роботі з запозиченими матеріалами.

### Література

1. Чобліна А. В., Чабаненко М. В. Соціальні мережі як додаткові платформи дистрибуції контенту регіональних ЗМІ : кваліфікац. робота бакалавра. Запоріжжя, 2024. 50 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19491/1/Hcoblina%202024.pdf>

2. Підручник з крос-медіа. Bonn ; Sibiu : Schiller Publ. House, 2015. 140 с.

3. Женченко, М. І. Поняття «мультимедіа», «крос-медіа», «трансмедіа» у науковому дискурсі цифрової доби. 2013.

4. Dosenko A. K. CROSSMEDIA AS A SIGN OF MULTIPLATFORM MEDIA. *Scientific notes of V. I. Vernadsky Taurida National University, Series: "Philology. Journalism"*. 2024. Vol. 2, no. 2. P. 248–253.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.2.2/39>

5. Гаврилюк О. П. Аналіз рейтингів соціальних мереж у світі та Україні. *Гуманітарні та природничі науки: актуальні питання*. 2023. С. 13–17.

6. Іванина Р. We are social 2023: соціальні мережі, інтернет та тенденції електронної комерції // *Elit*. 20.02.2023. URL: <https://elit-web.ua/>

7. Загальний огляд соціальних мереж в Україні – квітень 2024 // *Gemius – Internet, TV & radio audience measurement*. URL: <https://gemius.com/ua/блог/zagalnij-oglyad-socialnih-merezh-v-ukrayini-kviten-2024/>

8. ДОСЛІДЖЕННЯ. Медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни // *ОПОРА – Громадянська мережа – вибори в Україні – Election in Ukraine*. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspohivannya-ukrayinciv-tretiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.





УДК 658.5.011

## Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

**Гетьман Ольга Олександрівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет (м. Харків, Україна),  
e-mail: getman.olga.actinon@gmail.com;

**Овчаренко Станіслав Леонідович,**

здобувач вищої освіти, Харківський національний  
автомобільно-дорожній університет (м. Харків, Україна),  
e-mail: Stas020483@gmail.com

Відомо, що конкурентна стратегія будь-якого підприємства полягає у розробленні заходів, що розраховані на підвищенні конкурентоспроможності та посиленні конкурентних переваг [1]. Вона базується на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації, і включає в себе кілька ключових аспектів.

При цьому формування та формування сучасних конкурентних стратегій починаються з ретельного аналізу факторів зовнішнього середовища, а саме: динаміки ринку, конкурентів, тенденцій у галузі. Це дозволяє підприємству виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на його позицію.

Інновації стали невід'ємною частиною сучасної стратегії розвитку. Крім цього, підприємства повинні адаптуватися до швидко змінюваних технологій та споживчих запитів. Це може включати впровадження нових продуктів, вдосконалення процесів або адаптацію бізнес-моделей, саме тому інвестиції в наукові дослідження і розробки, технологічні стартапи стають важливими аспектами на теперішній час.

Ефективне використання ресурсів – ще один ключовий елемент сучасної конкурентної стратегії, що передбачає оптимізацію вну-

трішніх процесів, управління людськими ресурсами, а також фінансову стабільність.

Але головна увага повинна завжди привертатися до сучасного бізнес-середовища, яке стає все більш динамічним, складним і непередбачуваним. Тому підприємства повинні бути готові до швидких змін. Гнучкі стратегії, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики і можливості, стають особливо важливими. Це може включати в себе децентралізацію прийняття рішень, адаптацію корпоративної культури та впровадження нових технологій у виробництві та управлінні.

Саме тому останнім часом спостерігається зміщення акценту з внутрішніх процесів на потреби клієнтів. Крім того, розуміння споживацьких уподобань, побудова лояльності та персоналізація послуг є важливими складовими стратегічного розвитку. Використання великих даних (big data) та аналітики допомагає підприємствам краще орієнтувати свої пропозиції на конкретну цільову аудиторію.

Достовірна та своєчасна інформація про те, що може статися в майбутньому, завжди важлива для тих, хто приймає рішення в бізнесі. Прогнозування стало важливою частиною стратегії будь-якої компанії. Основним напрямком прогнозування є кількісна та якісна оцінка змін у виробництві, попиті та пропозиції, рівні конкурентоспроможності товарів і послуг [2].

В якості інструментів прогнозування використовуються формалізовані кількісні методи. До них належать: факторний аналіз, статистичний аналіз, математичне моделювання та екстраполяція. Однак найбільш прийнятним методом прогнозування змін впливу факторів зовнішнього середовища на підприємстві є метод експертних оцінок, що ґрунтується на ранжируванні думок висококваліфікованих фахівців.

Крім цього зазначаємо, що формування конкурентної стратегії пов'язане зі здатністю ефективно конкурувати на ринку, задоволь-

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

няючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти [3]. Для того щоб конкурентоспроможність організації дійсно була на високому рівні, треба, на наш погляд, скористатися нижченаведеними своєрідними аксіомами ведення бізнесу, а саме:

- конкуренція за ціною є визначальним фактором, особливо на ринках з низькою диференціацією продуктів;
- висока якість товарів і послуг допомагає залучити і утримати клієнтів;
- запровадження інновацій створює конкурентну перевагу; високий рівень сервісу сприяє лояльності споживачів;
- регулярний аналіз ринкових умов, конкурентів і споживчих тенденцій є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності;
- розробка довгострокових стратегій, що включають маркетингові, фінансові та операційні аспекти, є необхідною для успіху;
- ефективне управління ресурсами, такими як людські, фінансові та технологічні, підвищує конкурентоспроможність;
- сучасні споживачі цінують компанії, які демонструють соціальну відповідальність, що може підвищити репутацію і лояльність;
- здатність швидко реагувати на зміни в середовищі та попиті споживачів є надважливим чинником.

**Висновок.** Формування сучасної конкурентної стратегії розвитку підприємства є багатограним і динамічним процесом, що ґрунтований на інноваціях як невід'ємної частини стратегії розвитку, яка вимагає інтеграції різних аспектів управління. Успішні компанії, які прагнуть до зростання і конкурентоспроможності, повинні постійно адаптувати свої стратегії, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, інноваційні тренди та потреби споживачів. Це дозволяє не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати нових вершин у своєму розвитку.

### Література

1. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : зб. наук. пр. Харків : ХНУБА, 2022. С. 4–14.
2. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ : Наш формат, 2021. 392 с.
3. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 340 с.

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.





Альтернативні постачальники й маршрути дозволяють оперативно реагувати на обмеження пересування товарів або блокади.

Важливим чинником ризику є також неналежне оформлення супровідної документації, що ускладнює процедуру розмитнення вантажів і може стати причиною затримок або навіть заборони на транспортування чи реалізацію продукції. Недотримання вимог щодо документального супроводу вантажів призводить до юридичних ускладнень, які можуть зумовити додаткові витрати для підприємства та порушити постачальницькі плани. Також існує ризик розголошення конфіденційної інформації, що загрожує втратою конкурентних переваг та порушенням комерційної таємниці, що може вплинути на рівність у конкурентній боротьбі та призвести до фінансових збитків.

Така небезпека посилюється за умов високої конкуренції, де витік комерційно значущої інформації здатен призвести до суттєвого зниження частки ринку. Зазначені ризики потребують комплексного підходу при формуванні стратегії управління, зокрема, врахування заходів кібербезпеки, таких як шифрування даних, доступ до інформації на основі ролей і регулярний аудит систем безпеки, а також створення системи подвійного контролю документів перед їх відправленням.

Серед екологічних ризиків вирізняється ймовірність порушення норм перевезення та зберігання вантажів, що становить небезпеку для довкілля, а також для життя та здоров'я людей. Невиконання екологічних стандартів призводить до підвищених витрат на компенсацію збитків і негативно впливає на репутацію підприємства у сфері екологічної відповідальності.

В рамках стратегії запобігання екологічному ризику важливо запровадити систему екологічного менеджменту, що дозволяють контролювати процеси перевезення та зберігання вантажів відповідно до вимог екологічної безпеки. Також важливо проводити регулярні аудити на дотримання норм і впроваджувати відповідні інно-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

вації, які зменшують вплив на довкілля. Важливим фактором ризику є також репутаційні втрати, зумовлені співпрацею з партнерами, чия ділова репутація може мати негативний вплив на імідж компанії, що знижує її конкурентоспроможність і привабливість для потенційних клієнтів. У цьому контексті до загальної стратегії управління ризиком необхідно включити механізми захисту ділової репутації, що передбачає ретельний відбір партнерів на основі їхньої репутації та відповідності корпоративним цінностям підприємства.

Отже, визначені ризики логістичної системи та бар'єри при реалізації планів інноваційного розвитку та супутньому оновленні технологічної бази підприємств можуть призвести до затримок у постачанні, підвищення витрат, зниження продуктивності та порушення стабільності операційних процесів; що може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, зменшити його здатність швидко адаптуватися до ринкових змін та викликати додаткові фінансові витрати.

Кожен з інструментів і стратегій має специфічну функцію: від забезпечення аналітичної підтримки (аналітика ризиків) та покращення кібербезпеки до створення гнучких і адаптивних моделей управління ресурсами [3].

Серед найбільш поширених інструментів управління ризиками при інтеграції інноваційних технологій у логістичні системи слід виокремити такі:

- аналіз та оцінка ризиків передбачає використання прогностичної аналізу для ідентифікації потенційних ризиків та їх впливу на систему, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні проблеми у процесі інтеграції новітніх технологій;
- моделювання ризику дозволяє впроваджувати цифрові моделі логістичних процесів, що спрощує процес тестування сценаріїв з ризиками без прямого впливу на реальні логістичні операції;

- моніторинг і контроль ризиків у реальному часі за допомогою використання IoT (Інтернету речей) і аналітики для безперервного відстеження всіх етапів логістичного процесу дозволяє швидко реагувати на зміни або порушення в логістичній системі;
- розробка матриці ризиків сприяє ідентифікації, оцінці та контролю ризиків, пов'язаних із реалізацією певного проекту чи конкретної логістичної операції у процесі запобігання потенційним загрозам, оцінки ймовірності настання ризику та подальшої мінімізації негативних наслідків;
- диверсифікація постачальників передбачає зниження залежності від окремих постачальників, що мінімізує ризики переривання ланцюгів поставок;
- розробка та впровадження екологічних стандартів на підприємстві для підвищення репутації та уникнення штрафних санкцій; хеджування вартості пального для захисту від цінових коливань на ринку пального;
- гнучке управління ресурсами забезпечує адаптивність у розподілі ресурсів, яка дозволяє швидко перенаправляти їх у критичні зони при інтеграції нових технологій, тим самим знижуючи операційні ризики.

Що стосується зазначених інструментів та стратегій, важливо зазначити, що вони є основою для ефективного управління ризиками при інтеграції інноваційних технологій у логістичні системи [5]. Крім того, застосування комплексного підходу дозволяє зменшити ймовірність виникнення бар'єрів на етапі впровадження технологій та мінімізувати їхній вплив на логістичну систему, що забезпечує більш стабільний розвиток підприємства й ефективне досягнення стратегічних цілей.



## Література

1. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

2. Гончарук А., Підкамінський М., Шляховий О., Гончарук О. Аспекти маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва інноваційної продукції. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 19–27. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/14894>

3. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 1–5.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>

4. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. С. 1–9.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

5. Фіщенко О. М., Халаїмова А. В. Особливості оцінювання інноваційних ризиків. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 (2). С. 52–57. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/23927/1/Fishchenko\\_%3a%20innovatsiini\\_ryzyky.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/23927/1/Fishchenko_%3a%20innovatsiini_ryzyky.pdf)

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.





## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

приємства можуть адаптувати свої бізнес-моделі, зокрема шляхом переходу до онлайн-продажів, щоб задовольнити змінені потреби споживачів.

Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні завдання, що зменшує витрати та підвищує продуктивність. Використання аналітики даних та штучного інтелекту може допомогти в прийнятті більш обґрунтованих рішень, а також у прогнозуванні тенденцій і поведінки споживачів. Сучасні технології, такі як хмарні рішення, IoT (Інтернет речей) та мобільні додатки, дозволяють компаніям знижувати витрати на обслуговування та управління ресурсами, що, своєю чергою, підвищує їхню ефективність. Це дозволяє звільнити ресурси для інвестицій у розвиток та інновації.

Розглянемо декілька прикладів компаній, на які вплинула цифровізація:

Фінансовий сектор змінюється завдяки мобільним банкам, як Monobank вони стали першою повністю мобільною банківською установою в Україні, що пропонує клієнтам відкриття рахунків, кредитування та управління фінансами через додаток без необхідності фізичних відділень. Це дозволяє значно зменшити витрати на операційні витрати і залучати більше клієнтів завдяки зручності та швидкості обслуговування. В електронній комерції платформи на кшталт Rozetka і Prom.ua дозволяють бізнесам виходити на нові ринки без фізичних магазинів, що покращує логістику і підвищує продажі. У сільському господарстві впровадження технологій точного землеробства оптимізує виробничі процеси, наприклад Agrohubs, який використовує дрони, датчики для вимірювання стану ґрунту та інше, а в логістиці – цифрові рішення, як у Новій Пошти, автоматизують процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Ці приклади ілюструють, як цифрові технології стають ключовими інструментами для зростання та конкурентоспроможності.

У підсумку, цифровізація стала ключовим чинником, що визначає майбутнє економіки та бізнесу в умовах сучасних викликів. Вона не

лише сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і створенню нових ринкових можливостей, але й вимагає від компаній адаптації до швидко змінюваного середовища. Поряд із численними перевагами цифровізація приносить нові ризики, такі як кіберзагрози та необхідність навчання працівників. Щоб забезпечити сталий розвиток, Україні потрібно зосередитися на інвестиціях у цифрові технології та інновації, що відкриває шлях до трансформації всієї економіки.

### Література

1. Казимир Я. Цифровізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. 2022. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38538/2/FMZKPNES\\_2022\\_Kazmyr\\_Y-Digitization\\_\\_\\_a\\_modern\\_188-191.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38538/2/FMZKPNES_2022_Kazmyr_Y-Digitization___a_modern_188-191.pdf)
2. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233–240
3. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 2. С. 43–52. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/954f17c2-c579-4a6b-bea5-e40d8df8e81e/content>
4. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенька В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3. С. 13–23.
5. Канцур І. Г., Меліневський А. П., Супруненко С. А. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. 2023. Вип. 3. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/54/51>
6. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-pod>
7. Що таке цифровізація і навіщо вона потрібна? URL: <https://www.xerox.com/uk-ua/services/insights/shcho-take-tsifrov-zats-ya-nav-shcho-vona-potr-bna>

Тези надійшли до редакції 19.10.2024 р.





соціальних виплат, які не залежать від обсягу, якості та результатів праці. Водночас рівень заробітної плати в Україні суттєво нижчий, ніж у країнах із розвинутою економікою.

Організація заробітної плати на підприємствах повинна базуватися на таких принципах:

- врахування розміру мінімальної зарплати, визначеної державою;
- встановлення рівня заробітної плати кожного працівника з урахуванням його особистого внеску в колективний результат;
- дотримання закону щодо випередження темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- забезпечення справедливого співвідношення в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці;
- матеріальне стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці.

Відповідно до сучасної моделі (рис. 1) заробітна плата працівників підприємства має складатися з постійної (тарифної) частини, яка враховує місцевий рівень життя, кваліфікацію, дотримання норм виробітку, умови праці та державні і колективно-договірні норми у сфері оплати праці, та змінної частини, що відображає зміни на ринку праці та фінансові можливості підприємства.

На жаль, сучасна організація заробітної плати в багатьох українських підприємствах має безліч недоліків, зокрема: відсутність концептуальних основ для реформування, особливо в галузі колективно-договірного регулювання; ігнорування ринкової природи заробітної плати як вартості робочої сили; недоліки у стимулюючих механізмах для диференціації заробітної плати; знецінення праці; формальний характер угод на галузевому рівні; застосування застарілих методів

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

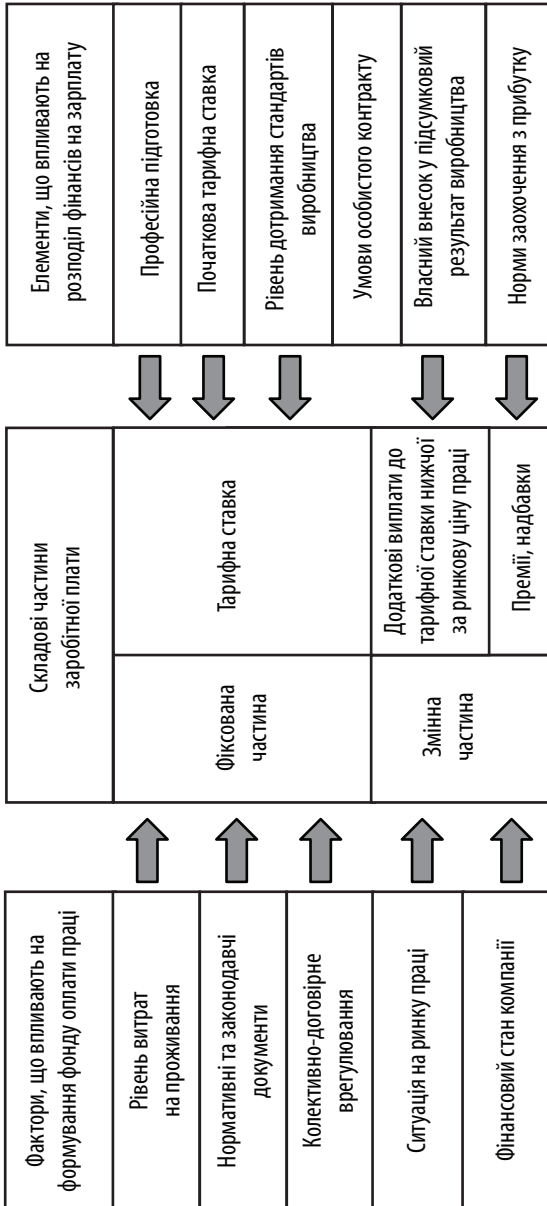


Рис. 1. Модель системи заробітної плати за умов ринкової економіки

організації оплати, які не забезпечують зв'язку між заробітною платою та кінцевими результатами; значні диспропорції в рівнях оплати праці; заборгованість по виплатах та поширення зрівнялівки.

Сьогодні оплата праці в Україні орієнтована здебільшого на короткострокову мотивацію, що негативно впливає на мотиваційну сферу особистості та не сприяє зацікавленості у власному розвитку.

Результати проведеного дослідження свідчить, що усі напрямки вдосконалення організації заробітної плати повинні реалізовуватися системно і комплексно, з урахуванням вимог інноваційних моделей розвитку економіки, організації, нормування та оплати праці, при цьому організація заробітної плати має бути пріоритетним напрямом. Для посилення стимулюючої функції заробітної плати її організація повинна постійно вдосконалюватися шляхом розвитку тарифних систем, запровадження прогресивних форм оплати праці та преміювання, а також посилення зв'язку доплат і премій з конкретними результатами праці.

Запровадження сучасних форм і систем оплати праці має включати розробку та впровадження відповідних організаційних і технічних заходів, які сприятимуть збільшенню обсягів замовлень, зменшенню простоїв транспортних засобів, що в результаті призведе до зниження витрат та надання додаткових винагород за новою системою оплати.

### Література

1. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 303–311.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>

2. Федоренко А. В. Зв'язок інноваційної поведінки персоналу і моделей робочого середовища: міжнаціональний аналіз. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 105–111.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.9.105>



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Цимбалюк С. О., Цимбалюк Д. І. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 290–297.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-290-297>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 658.14/17

## Економічна ефективність інвестиційних процесів і проєктів

**Головко Володимир Анатолійович,**

аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: Vovagolovko23@gmail.com

Приймати науково обґрунтовані інвестиційні рішення про ефективність інвестиційних процесів щодо узгодження суспільних і приватних інтересів [1] можна лише на основі розробки системи показників, яка б базувалася на положенні про сутність інвестування як суспільного блага, тобто включала показники, що одночасно враховують загальні й часткові, опосередковані вигоди, переваги інвестиційних пропозицій за умови наближення функціонування соціально-економічної системи, що їх реалізує і споживає, до стану суспільної Парето-ефективності.

Така комплексна система показників повинна відповідати наступним вимогам:

- характеризувати результати інвестування з внутрішніх і зовнішніх позицій: внутрішні передбачають врахування інтересів підприємства, на якому впроваджується інвестиційний процес та проєкт, та інвестора, тобто осіб, що беруть безпосередню участь у процесі капіталовкладення; зовнішні повинні враховувати ступінь досяжності очікуваних результатів з боку спільноти, а саме органів влади, територіальної громади та ринкового бізнес-середовища. Тобто така система повинна включати показники внутрішньої (підприємницької) економічної ефективності та зовнішньої (суспільної);
- мати комплексне спрямування щодо сутності складових внутрішньої та зовнішньої ефективності: відносно внутрішньої –

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

враховувати економічні, техніко-технологічні, організаційні, фінансові, соціальні й екологічні наслідки інвестиційної діяльності з позицій інвестора та підприємства; відносно зовнішньої – економічні й соціально-екологічні результати, що можуть бути отримані іншими підприємницькими структурами на основі мультиплікативного ефекту від інвестування, споживачами за умови насичення ринку новою продукцією інвестиційного проекту або послугами, населенням в цілому – за рахунок збільшення бюджетних надходжень;

- визначати показники за динамічними моделями з урахуванням фактору часу, тобто за допомогою методу дисконтування інвестиційних припливів і відпливів, прибутків і витрат, що дозволить враховувати рівень інвестиційного ризику.

Таким чином, обґрунтована і розроблена система показників ефективності інвестиційного процесу щодо впровадження інвестиційного проекту включає такі складові:

- зовнішню суспільну ефективність (бюджетну, ринкову, тобто виробничо-мультиплікативну, споживацьку, соціально-екологічну).
- внутрішню підприємницьку ефективність (загальноекономічну або загальну; часткову: фінансову, організаційну, техніко-технологічну, соціальну, екологічну) [2–4].

Визначити показники за наведеними складовими доцільно згідно з запропонованими етапами.

1. Перевірка відповідності ознак інвестиційного проекту законодавчо визначеним критеріям, які забезпечують привабливість і ефективність інвестування, тобто дозволяють суб'єктам підприємництва отримувати відповідні пільги. Якщо такий критерій притаманний проекту, його показник повинен отримати значення "1", якщо ні – "0". У тому разі, коли хоча б один з критеріальних показників отримує неза-

довільне (нульове) значення, подальший розгляд проекту є недоцільним.

2. Визначення показників зовнішньої суспільної економічної ефективності інвестиційного проекту.
3. Визначення показників внутрішньої підприємницької економічної ефективності інвестиційного проекту.
4. Аналіз кількісних значень розрахованих показників економічної ефективності і зіставлення їх з критеріальними (за певним проектом або підприємством-лідером), середньогалузевими (за видами економічної діяльності) або очікуваними інвестором значеннями або з трендовими значеннями показників на макроекономічному рівні.
5. Ранжування проектів за розрахованими показниками економічної ефективності згідно з інтегральними показниками, які доцільно розраховувати окремо для зовнішньої та внутрішньої, використання їх значень для інвестиційних стратегій і прийняття рішення про вибір певної стратегічної альтернативи.

З урахуванням пропозицій щодо складових внутрішньої та зовнішньої економічної ефективності (*рис. 1*) комплексна система показників з їх визначення є такою.

Згідно зі спрямованістю першої складової, зовнішньої до інвестиційного процесу та проекту підприємства, тобто суспільної економічної ефективності, сукупність її показників доцільно згрупувати за означеними напрямками з урахуванням запропонованих коефіцієнтів [5].

Науково обґрунтована розроблена система показників комплексного оцінювання економічної ефективності інвестиційних процесів та проектів має теоретичне і практичне значення і може бути рекомендована для подальшого використання.



Рис. 1. Система показників економічної ефективності інвестиційних процесів і проєктів

## Література

1. Бобиль В. В., Гненний О. М., Пивоварова Г. Б. До питання оцінки ефективності інвестицій в умовах ризику. *Ефективна економіка*. 2021. № 4.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.2>
2. Криклива М. О. Методи оцінки ефективності інвестицій в сучасних умовах ведення бізнесу. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 216–218.
3. Stehnei M. I., Irtysheva I., Khaustova K., Boiko Ye. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*. LLC «Consulting Publishing Company «Business Perspectives». 2017. No. 3/15. P. 212–223.
4. Лінтур І. В., Петричко М. М., Гладинець Н. Ю. Парадигма оцінки ефективності інвестицій в економіці країни. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 37–41.  
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-7>



## Формування конкурентних переваг підприємства

**Гончарова Єлизавета Сергіївна,**

здобувач вищої освіти 5 року навчання, кафедра менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: goncharovaliza01@gmail.com

Формування конкурентних переваг підприємства включає пошук унікальних способів привернути клієнтів – чи то через низькі ціни, високу якість, нові технології чи особливе обслуговування. Основна мета – створити щось таке, що зробить підприємство привабливішим для споживачів, щоб вони обрали саме його.

На думку Бакай В. [1], поняття конкурентних переваг має ґрунтуватися на визначенні основних чинників діяльності компанії, які формують її конкурентний потенціал, за рахунок якого вона має змогу пристосовуватися до умов та негативних факторів впливу зовнішнього середовища, вибудовувати дієву модель інформаційних, логістичних, фінансово-економічних та маркетингових процесів в структурі системи управління [1].

На думку Бескорса, забезпечення конкурентних переваг підприємства має бути підпорядковане таким основним принципам:

- адаптивності;
- інтеграції;
- гнучкості;
- динамічності;
- системності та комплексності;
- інноваційності.

Конкурентні переваги стають основою довготривалої стратегії, що дозволяє компаніям не лише залишатися на ринку, але й активно його розвивати. Це передбачає використання гнучких підходів

у прийнятті рішень, адаптацію до змінних умов, а також інвестування у ресурси та технології, які підвищують цінність для споживачів. Войчак А. та Камишников Р. об'єднують конкурентні переваги за такими ознаками: джерелами їх виникнення; стратегічною направленістю; походженням; тривалістю дії; концепцією маркетингової системи, характером впливу на споживачів; впливом на потенціал; рівнем реалізації.

У сучасних умовах бізнес-середовище в Україні постійно еволюціонує, а підприємства змушені шукати нові способи досягнення конкурентних переваг. Їх формування включає в себе кілька ключових факторів:

1. Інновації як рушійна сила змін. Згідно з дослідженням HLB, штучний інтелект (AI) став ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг, оскільки покращує операційну ефективність, забезпечуючи швидку адаптацію до змін. Більшість компаній активно інвестують у впровадження AI, щоб стимулювати інновації та створювати нові бізнес-моделі, що дає їм змогу адаптуватися до висококонкурентного середовища [2].
2. Корпоративна культура та цінності.
3. Людський капітал як джерело знань.
4. Гнучкість та чутливість до змін.
5. Персоналізований підхід.
6. Екологічна та соціальна відповідальність.
7. Цифровізація бізнес-процесів.

У сучасному бізнес-середовищі українські підприємства намагаються не просто вижити, а й процвітати, впроваджуючи різноманітні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Методи, які допомагають їм цього досягти:

1. Системне стратегічне планування: дозволяє компаніям оцінювати поточні ринкові умови та аналізувати потреби споживачів



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- чів, а також формувати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Це підвищує стійкість бізнесу в умовах нестабільності.
2. Акцент на інновації та дослідження: інвестиції в наукові дослідження та інноваційні розробки дозволяють компаніям удосконалювати продукцію та послуги, що сприяє створенню нових можливостей на ринку.
  3. Використання новітніх технологій: сучасні технології автоматизують процеси та підвищують ефективність роботи, що дозволяє підприємствам економити ресурси та швидше адаптуватися до змін.
  4. Формування унікального клієнтського досвіду: створення персоналізованих пропозицій та забезпечення високого рівня обслуговування допомагає підвищити лояльність клієнтів і створити конкурентну перевагу.
  5. Стратегічні альянси та партнерства: співпраця з іншими підприємствами відкриває нові можливості для розвитку та розширення ринку, об'єднуючи ресурси та знання для досягнення синергії.
  6. Сильний бренд та репутація: стійкий бренд підвищує довіру клієнтів та партнерів, особливо якщо компанія демонструє соціальну та екологічну відповідальність.
  7. Гнучкість і здатність до адаптації: здатність швидко реагувати на ринкові зміни є ключовою для підтримання конкурентоспроможності та забезпечує стійкість компанії в умовах кризи.

Інновації є важливим фактором у стратегії успіху, оскільки вони допомагають задовольняти потреби клієнтів та створювати нові ринкові тренди. Людський капітал стає цінним ресурсом для підвищення продуктивності, а стійкість бренду сприяє довготривалому успіху. Соціальна відповідальність і екологічні ініціативи стають додатковими перевагами на ринку, особливо для вимогливих споживачів.

### Література

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
2. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50–53. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173593>

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



## Основні виклики сучасного управління стартапами як інноваційною формою трудової діяльності працівників

**Гулякін Євгеній Ігорович,**

Senior project manager of Sound Campaign (Israel startup),

e-mail: zen.evgeniy@gmail.com;

**Витриховський Євстахій Андрійович,**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(м. Івано-Франківськ, Україна),

e-mail: Yevstakhii.vytrykhovskiy-a073-23@nung.edu.ua

Пандемія COVID-19 та війни значно прискорили цифровізацію, що створило нові виклики і можливості для стартапів у різних галузях, зокрема IT, оборонної промисловості, освіти, охорони здоров'я та інших. Для того щоб ефективно адаптуватися до нових реалій, стартапи повинні впроваджувати інноваційні підходи до управління командами, організації праці та використання технологій. Сучасний контекст існування стартапів значно ускладнюється постійними змінами та необхідністю швидкої адаптації. Традиційні підходи до управління стають менш ефективними, що змушує шукати нові методи оцінки продуктивності та потребує напрацювання нових управлінських рішень.

Наукова думка, як зазначено у статті «Розвиток наукових досліджень у сфері стартапів: бібліометричний і контент-аналіз» Хаустова М. М. [1] сфокусована на таких напрямках «...у 2017–2018 рр. переважна більшість публікацій була спрямована на моделювання стартапів, у 2018–2020 рр. – присвячена інноваціям та підприємництву, а останнім часом з'явилися дослідження, які переважно пов'язані з екосистемою стартапів» [1, с. 48]. Також, користуючись висновками цієї роботи, слід зазначити, що зараз є «9 кластерів, які

характеризують ключові напрями досліджень стартапів: інновації, оцнадливі стартапи, продуктивність, менеджмент, інноваційна бізнес-модель, знання, зростання, екосистема, бізнес-інкубатор» [1, с. 48] .

З іншої сторони, з точки зору практичних викликів, з якими стикаються керівники стартапів, можна окреслити також напрями, які ще потребують від наукової спільноти додаткового напрацювання технік, рекомендацій та методів щодо їх вирішення, зокрема:

1. Оцінка ефективності співробітників ІТ-стартапу в умовах віддаленої або гібридної роботи залишається одним із основних викликів. Відсутність чітких методів оцінки продуктивності працівників в умовах віддаленої роботи є серйозною проблемою для багатьох стартапів. Як зазначає Ерік Ріс у книзі *The Startup Way* (2017) [2], використання кількісних індикаторів для оцінки прогресу та результативності є важливим для забезпечення стабільного зростання компанії. Це стосується і оцінки продуктивності в умовах віддаленої роботи, де впровадження систем моніторингу та метрик для вимірювання результатів допомагає визначити ефективність працівників.
2. Пошук нових підходів до управління стартапом також є важливим завданням. У мінливому середовищі стартапам потрібно використовувати прості, але ефективні правила для оптимізації управління. Кетлін Айзенхардт у книзі *Simple Rules* (2015) [3] акцентує на тому, що прості правила управління дозволяють організаціям краще адаптуватися до складних умов, мінімізуючи затрати часу на прийняття рішень. Впровадження таких підходів дозволяє стартапам ефективніше використовувати свої ресурси і зосереджуватися на стратегічних цілях.
3. Наступним викликом є використання штучного інтелекту (AI) для аналізу робочої переписки з метою підвищення

ефективності праці. Низька ефективність комунікації може бути серйозною перешкодою для продуктивності команди. Едвард Гесс у своїй книзі *Hyper-Learning* (2020) [4] підкреслює важливість адаптації та ефективної комунікації у команді, особливо в умовах віддаленої роботи. Використання AI для аналізу комунікації дозволяє ідентифікувати слабкі місця, оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність співробітників.

4. Організація інноваційної середовища в стартапах у віддаленому форматі також є суттєвим викликом. У своїй книзі *Seeing Around Corners* (2019) [5] Ріта Макграт обговорює важливість передбачення інфлексійних точок у бізнесі та швидкої адаптації до змін. Підтримка інноваційності команди в умовах віддаленої роботи є ключовим завданням, оскільки інновації часто є двигуном зростання стартапу. Створення середовища, яке сприяє генерації нових ідей і співпраці, навіть на відстані, є важливим фактором успіху.
5. Використання AI для організації обміну знаннями та підтримання якості документації також є актуальним викликом. В умовах швидких змін в бізнес-середовищі важливо, щоб внутрішня документація була актуальною і відповідала поточним реаліям. Клаус Шваб і Тьєррі Маллерет у книзі *COVID-19: The Great Reset* (2020) [6] підкреслюють важливість гнучкості та швидкої адаптації до нових умов, що також стосується ефективного управління знаннями та документацією в організації. AI може допомогти автоматизувати процес оновлення інформації та підтримки актуальності документації, що є особливо важливим у швидкозмінних умовах ринку.
6. Дуже важливим питанням для стартапів є також визначення моменту, коли інвестиції в нові технології стають більш виправданими, ніж продовження використання наявного іннова-

ційного процесу. Баланс між впровадженням нових технологій і розвитком інакшних інновацій може бути складним. У книзі *Seeing Around Corners* (2019) [5] Піта Макграт описує важливість виявлення моментів, коли технологічні інвестиції принесуть найбільшу віддачу. Це допомагає компаніям уникнути непродуктивних витрат і зосередитися на ефективних стратегіях розвитку.

7. Також серед викликів слід зазначити визначення можливостей використання віддаленої або гібридної роботи як конкурентної переваги. Згідно з дослідженням McKinsey *What's Next for Remote Work* (2023) [7], компанії, що вміло організують віддалену роботу, можуть залучати талановитих співробітників з різних регіонів і підвищувати гнучкість бізнес-моделі. Це дозволяє знижувати витрати на утримання офісів і підвищувати адаптивність компанії в умовах невизначеності, що може стати ключовою конкурентною перевагою для стартапів.

Таким чином, сучасні стартапи стикаються з низкою важливих викликів у процесі адаптації до нових реалій праці. Управління ефективністю співробітників, використання AI для оптимізації робочих процесів, підтримка інноваційності та грамотне впровадження нових технологій є ключовими завданнями, які допоможуть стартапам досягти успіху в умовах постійних змін.

### Література

1. Хаустов М. М. Розвиток наукових досліджень у сфері стартапів: бібліометричний і контент-аналіз. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 42–51.
2. Ries E. *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. Велика Британія: Crown, 2017.
3. Eisenhardt K., Sull D. *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. Велика Британія : John Murray Press, 2015.
4. Hess E. D. *Hyper-Learning: How to Adapt to the Speed of Change*. Сполучені Штати Америки : Berrett-Koehler Publishers, 2020.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

5. McGrath R. G. Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen. Сполучені Штати Америки : Houghton Mifflin Harcourt, 2019.

6. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great Reset. Швейцарія : Forum Publishing, 2020.

7. What's Next for Remote Work: An Analysis of 2,000 Tasks, 800 Jobs, and Nine Countries // McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

Тези надійшли до редакції 28.10.2024 р.



УДК 658.71

## Теоретичні засади розробки функціональної закупівельної стратегії

Гунько Анастасія Віталіївна,

здобувачка вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: hunko.anastasiia1@gmail.com

Сучасний бізнес-середовище вимагає від підприємств впровадження стратегічних підходів до управління закупівлями. Функціональна закупівельна стратегія визначає, як організація взаємодіє з постачальниками, які принципи лежать в основі вибору постачальників і як забезпечується оптимізація витрат. Функціональна закупівельна стратегія складається з кількох ключових елементів, які є критично важливими для її успішної реалізації. Аналіз ринку постачальників дозволяє підприємству ідентифікувати потенційних постачальників, оцінити їхні можливості, конкурентоспроможність та рівень цін.

Постійний моніторинг ринку є важливим аспектом, оскільки він забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни в умовах постачання. Оптимізація витрат являє собою процес, спрямований на зниження витрат на закупівлю товарів і послуг без компромісу з якістю та надійністю постачань, що включає використання альтернативних матеріалів, проведення тендерних процедур, а також пошук більш вигідних постачальників [1, с. 112].

Ефективне управління запасами є ще одним важливим компонентом, оскільки воно дозволяє уникнути надлишкових витрат на зберігання матеріалів, знижує ризики виникнення дефіциту та забезпечує стабільність виробничих процесів.

Ризик-менеджмент у сфері закупівель полягає в ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, пов'язаними з постачальниками.

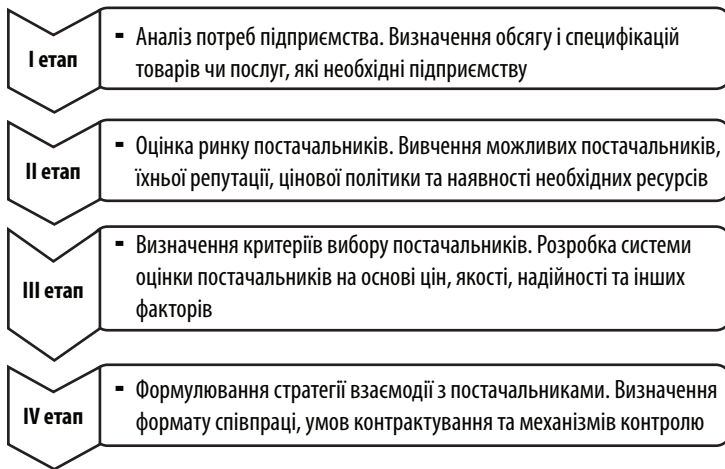


**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

Такі ризики можуть виникати внаслідок затримок у постачанні, змін у якості товарів або непередбачуваних ринкових умов [2, с. 204].

Закупівельна стратегія – це систематичний підхід до управління процесом закупівель, що включає визначення цілей, завдань, методів та інструментів для досягнення максимальних результатів у сфері закупівель. Вона має бути узгоджена з загальною стратегією підприємства та враховувати специфіку ринку [3, с. 45].

Основні етапи розробки закупівельної стратегії наведені на *рис. 1*.



**Рис. 1.** Основні етапи розробки закупівельної стратегії

*Джерело:* і

Розробка функціональної закупівельної стратегії підприємства під час війни в Україні має ряд особливостей, які пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, безпековими ризиками та змінами в ринковому середовищі. Підприємства повинні проводити ретельний аналіз ризиків, пов'язаних з постачанням товарів і послуг. Це включає оцінку ризиків, пов'язаних із безпекою постачальників,

логістичними маршрутами, а також можливими перебоями в постачанні.

В умовах війни важливо зменшити залежність від окремих постачальників, що включає пошук альтернативних джерел постачання, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Закупівельні стратегії повинні бути гнучкими, щоб швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, що включає зміни в обсягах закупівель, термінах постачання та умовах контрактів.

Підприємства можуть розглянути можливість співпраці з місцевими виробниками, що може допомогти зменшити ризики, пов'язані з міжнародними постачаннями, а також підтримати економіку регіону. Використання сучасних технологій для автоматизації процесів закупівель може підвищити ефективність та прозорість, що включає електронні платформи для ведення закупівель, управління запасами та аналітики [4].

Необхідно враховувати зміни в законодавстві, які можуть впливати на закупівельні процедури, що включає нові норми, що регулюють тендерні процеси або підтримку національних виробників. Підприємства можуть також звертати увагу на соціальну відповідальність, підтримуючи місцеві громади та зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

Розробка функціональної закупівельної стратегії в умовах війни вимагає комплексного підходу, який враховує всі ці фактори для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, функціональна закупівельна стратегія є важливою складовою управлінської діяльності підприємства. Вона визначає ключові напрями роботи з закупівлею товарів, послуг і матеріалів, що забезпечує підприємство необхідними ресурсами для стабільного функціонування. Основні поняття, що складають суть закупівельної стратегії, включають аналіз ринку постачальників, оптимізацію витрат, управління запасами та ризиками. Ефективне використання цих елементів дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспро-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

можність і досягти стратегічних цілей. Розробка функціональної закупівельної стратегії є ключовим етапом управління закупівельними процесами підприємства. Це дозволяє забезпечити не тільки зниження витрат, але й підвищення конкурентоспроможності організації. Успішна реалізація закупівельної стратегії вимагає системного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

### Література

1. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видав. Біла К. О., 2019. 240 с.
2. Вишнеvsька О. А., Волошина А. О. Суть і зміст закупівельної роботи, організація закупівель товарів // Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 2018. С. 203–205.
3. Солоха Д. В. Організаційні засади моніторингу закупівельної діяльності в економічно-господарському просторі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. Т. 31 (70). № 5. С. 44–50.
4. Соколова Ю. О., Павлішина Н. М. Роль ринкових сил в закупівельній діяльності підприємства державної форми власності в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9140>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 658.3:004

## Вплив цифрової трансформації на управління кадровим потенціалом підприємства

Гусева Марія Віталіївна,

здобувач вищої освіти, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: mashaguseva444@gmail.com

У сучасному світі цифрова трансформація стала ключовим фактором, що змінює способи ведення бізнесу і організації роботи. Інтеграція цифрових технологій не лише покращує ефективність виробничих процесів, але й значно впливає на управління кадрами. Актуальність цього дослідження обумовлена змінами у характері праці, а саме цифрові технології змінюють вимоги до навичок працівників, що вимагає нових підходів до управління кадровим потенціалом. Відомо, що успішна адаптація компаній до нових умов ринку залежить від здатності їх кадрових служб швидко реагувати на зміни. Крім того, у сучасних умовах бізнес-середовища, де конкуренція стає все більш жорсткою, організації, які ефективно використовують цифрові інструменти для управління кадрами, отримують значні переваги.

Насамперед стосується не лише залучення нових талантів, а й утримання та розвитку наявних співробітників. Цифрова трансформація також впливає на культуру організації та взаємодію між співробітниками, що є важливим для створення здорового робочого середовища та підтримки мотивації працівників в тому числі і під час війни [1].

У науковій літературі [2; 4] зазначено, що цифровізація приносить нові виклики, такі як загрози кібербезпеки та потреба в постійному навчанні кадрів. У дослідженні доведено, що розуміння цих ризиків та розробка стратегій їх подолання є критично важливими для сталого розвитку організації. Також у науковій літературі [2] можна

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

зустріти дослідження підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження цифрових рішень, таких як автоматизація процесів управління персоналом і використання аналітики даних, що прискорює процес ухвалення управлінських рішень та сприяє гнучкості. Дослідження цього впливу допоможе виявити найефективніші практики управління кадрами.

Цифрова трансформація значно змінює управління кадровим потенціалом підприємства, впливаючи на психологічні аспекти. Зокрема, в питанні формування стійкості до змін через відчуття тривоги та опору змінам, які викликані цифровізацією, що, своєю чергою, призводить до зниження мотивації та продуктивності. Або ж запровадження гнучких форм роботи (наприклад, віддалена робота) може підвищити рівень задоволеності працівників, але потребує також ефективних комунікаційних стратегій.

Крім того, адаптація до нових технологій та успішна інтеграція нових інструментів і технологій вимагає від співробітників готовності до навчання та змін. Непідготовленість може призводити до стресу. Також цифровізація та самі цифрові рішення змінюють спосіб оцінки успіху працівників. Наприклад, ці аналітики можуть стати основою для оцінки ефективності, що впливає на мотивацію [3].

До соціальних аспектів впливу цифровізації на управління кадровим потенціалом підприємства вчені [4] відносять: налагодження співпраці (або відчуження без належної соціальної взаємодії) між командами; адаптацію корпоративної культури до цифрових трансформацій за рахунок відкритості та інновацій, що сприяє залученню молодих талантів. Наступним соціальним аспектом є можливість залучення фахівців з різних регіонів, що розширює соціальну базу та підвищує конкуренцію за кадровий потенціал. Безперечною перевагою застосування цифрових технологій в управлінні кадровим потенціалом є зміни в управлінні командами, можливість адаптувати стилі управління для роботи з командами, які складаються з різно-рідних фахівців.

Відомо, що цифрова трансформація суттєво змінює управління кадровим потенціалом підприємства, і в умовах війни цей процес стає ще складнішим через численні соціальні та психологічні аспекти, які безпосередньо пов'язані з ризиками та невизначеностями.

Однією з основних невизначеностей у період війни є зміна потреб ринку та законодавства, що впливає на соціальну динаміку в командах, де співробітники можуть відчувати необхідність швидкої адаптації. Якщо підприємство не забезпечить належну підтримку та комунікацію, це може призвести до зниження корпоративної культури, яка важлива для згуртування команди. Також існує вірогідність, що швидкий розвиток технологій призводить до того, що впроваджені рішення швидко застарівають та не відповідають потребам бізнесу [4].

Ризики, пов'язані з втратою ключових кадрів, також мають соціальний вимір. Коли працівники виїжджають за кордон або змінюють місце проживання, це може викликати у тих, хто залишається, почуття невизначеності та тривоги, знижуючи загальний моральний дух команди. Відсутність важливих членів команди негативно позначається на соціальній взаємодії та співпраці.

Кіберзагрози, що виникають у процесі цифровізації, створюють додатковий ризик для психологічного комфорту працівників. Витоки даних можуть призводити до страху та недовіри в колективі, що, своєю чергою, може загострити вже наявні проблеми зі стресом та адаптацією.

Таким чином, дослідження впливу цифрової трансформації на управління кадровим потенціалом є надзвичайно актуальним для сучасних підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Доведено, що цифрова трансформація впливає на управління кадровим потенціалом не лише з технологічної, але й з психологічної та соціальної точки зору. Тому так важливо забезпечити належну підтримку працівників у процесі змін, щоб максимально використовувати

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

потенціал нових можливостей. Водночас соціальні та психологічні аспекти тісно переплітаються з ризиками та невизначеностями, що виникають під час цифрової трансформації. Успішне управління кадровим потенціалом в умовах війни вимагає комплексного підходу, який враховує не лише технологічні рішення, але й емоційний та соціальний контекст працівників. Забезпечення підтримки та активної комунікації є ключовими елементами для подолання цих викликів.

### Література

1. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

2. Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

3. Голобородько А. Ю., Андреева О. С. Діагностика трудового потенціалу на ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3.

DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.036071>

4. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



УДК 658.7:658.8

## Аналіз сучасних трендів управління ризиками в логістичній діяльності підприємства

Демченко Ганна Володимирівна,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

В умовах воєнного стану питання управління ризиками, зокрема у сфері логістичної діяльності, стають надзвичайно важливими. Криза, викликана воєнними діями на території України, окупація частини територій продемонстрували, що економічне та політичне середовище може швидко змінювати зовнішні умови роботи логістичних підприємств.

Ці зміни призвели до появи негативних факторів, які дестабілізували економічну безпеку підприємств, створили нові економічні ризики та змусили галузь знизити темпи розвитку, адже скоротились залізничні, морські перевезення, припинились авіаперевезення, що збільшило навантаження на перевезення суходелом. Найбільш важливим в імпорті товарів став автомобільний транспорт. У вересні автомобілями до України було доставлено 1 млн т вантажів, що становить 54 % від загального імпорту товарів [2].

Серед основних ризикових факторів, що найбільше вплинули на бізнес-процеси в сфері логістики, можна виділити такі:

- знищення близько 30 % складських комплексів у Київському регіоні змусило більшість крупних підприємств переорієнтуватися на західні, більш безпечні регіони, а саме на найбільш розвинений Львівський. Зазначена проблема призвела до зміни концепції щодо зберігання готової продукції або її надлишків на складі. Наразі відбувається відмова від накопичення продукції, набуває актуальності швидке відвантаження з метою мінімізації втрат у разі можливої атаки на склади;



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- ускладнення логістичних перевезень через збільшення кількості блок-постів та запровадження «комендантської години»;
- велика нестача залізничних переходів у прикордонних регіонах України обмежує обсяги експорту й імпорту залізничним транспортом;
- нестача кадрів через мобілізацію і міграцію, що ускладнює процес пошуку водіїв, також являє собою один з найпотужніших негативних факторів, що впливає на ситуацію;
- погіршення стану дорожнього полотна;
- зростання вартості пального та курсу валют.

Зазначені фактори негативного впливу свідчать про необхідність формування ефективної системи ризик-менеджменту на логістичних підприємствах.

Українська логістична система в цілому адаптувалася до нових реалій і успішно функціонує в умовах воєнного стану. Галузь відновлюється й інтегрується у транспортно-логістичну європейську та глобальну мережу.

Вагомий внесок у розбудову української логістики додають вітчизняні агропромислові холдинги, торговельно-виробничі компанії та девелопери. Усупереч складним обставинам, в Україні зводяться нові перевалочні комплекси, відбувається модернізація складських хабів та автомобільних парків [4].

Отже, до головних напрямів мінімізації негативного впливу ризикових подій на логістичних підприємствах слід віднести такі:

- завчасне панування замовлень і поставок, щоб, у разі виникнення форс-мажорних обставин, мати в запасі додатковий логістичний час;
- зміна логістичних маршрутів, логістичних ланцюгів, а саме комбінування морського, залізничного та автотранспорту, враховуючи максимально вигідний тариф;

- застосування збірних вантажоперевезень. Найбільш привабливі такі перевезення для малого і середнього бізнесу, адже дозволяють підприємцям уникнути заморожування коштів у великих партіях товару і не ризикувати великими складськими запасами під час війни;
- використання M2M (Machine-to-Machine) SIM-карти для відстеження руху транспорту й оптимізації доставки товарів, з метою управління транспортним парком, ланцюгами постачання та складами [1];
- ризик відсутності достатньої кількості персоналу мінімізувати шляхом максимальної оптимізації складських процесів та їх автоматизації, підвищенням рівня кваліфікації існуючого персоналу. Покращення ефективності дає змогу залучати меншу кількість людей на існуючих процесах.

Таким чином, сучасні економічні умови, в яких на цей час функціонують українські логістичні підприємства, характеризують невизначеність і швидку змінність зовнішнього середовища [3]. Тому в галузі логістики зростає значення формування способів вирішення проблем настання ризикових ситуацій. На цей час суттєво важливо вміти використовувати методи управління ризиками для будь-яких складових ланок постачань систем логістики та загалом господарської діяльності підприємства.

### Література

1. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості // Kyivstar.ua. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
2. Коссе І. Тренди української логістики на кінець жовтня 2022 року // AgroTimes.ua. URL: <https://agro-times.ua/opinion/trendy-ukrayinskoyi-logistyku-na-ki-necz-zhovtnya-2022-roku>
3. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/31.pdf)

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Исаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни // Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegiti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>

Тези надійшли до редакції 25.10.2024 р.



УДК 338.2

## Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху

**Демченко Павло Сергійович,**

здобувач вищої освіти 2 року навчання у магістратурі кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: demchenko.pavel@ukr.net

У сучасному бізнес-середовищі, де технологічний прогрес стрімко розвивається, цифрові інновації стали одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств. Компанії, які впроваджують новітні цифрові технології, можуть швидше адаптуватися до змін ринку, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити рівень задоволення клієнтів.

Однією з найважливіших стратегій, що дозволяє підприємствам залишатися на передовій у сучасному бізнес-середовищі, є цифрова трансформація. Вона передбачає впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, хмарні обчислення. Ці інструменти кардинально змінюють підходи до управління ресурсами, процесами та взаємодією з клієнтами. Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє компаніям скоротити витрати та підвищити продуктивність. Завдяки автоматизованим системам підприємства можуть мінімізувати ручну працю, знизити ймовірність помилок і прискорити виконання рутинних операцій. Наприклад, автоматизація складів і логістики дає можливість ефективніше керувати запасами та скорочувати час обробки замовлень, що в результаті позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Другим важливим елементом цифрової трансформації є використання штучного інтелекту (ШІ). Завдяки ШІ підприємства можуть аналізувати великі обсяги даних у

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

реальному часі, виявляти приховані тренди та робити прогнози щодо ринкових змін. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, орієнтовані на максимізацію прибутку та зниження ризиків. ШІ також сприяє персоналізації клієнтського досвіду, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює їхню лояльність. Не менш важливим є використання хмарних технологій, які забезпечують підприємствам гнучкість і доступність ресурсів. Хмарні сервіси дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних без необхідності в інвестуванні в дорогі сервери та ІТ-інфраструктуру. Вони також сприяють розвитку віддаленої роботи та покращенню співпраці між командами незалежно від географічного розташування. Отже, можна сказати, що цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а фундаментальна зміна способу ведення бізнесу [1].

Наступною стратегією є персоналізація клієнтського досвіду. Завдяки використанню аналітичних інструментів і технологій Big Data компанії сьогодні мають доступ до величезних обсягів інформації про своїх клієнтів. Дані про їхні вподобання, історію покупок, поведінку на вебсайті та в соціальних мережах надають унікальну можливість для створення персоналізованих пропозицій, які відповідають конкретним запитам кожного клієнта. Це дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових кампаній, а й забезпечити індивідуальний підхід до кожного споживача, що сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності. Одним із найпомітніших прикладів персоналізації є рекомендаційні системи, що широко використовуються в електронній комерції, таких як Amazon або Netflix. Ці платформи активно аналізують поведінку користувачів і пропонують продукти або контент, що найбільше відповідає їхнім інтересам. Це не тільки покращує досвід користування сервісом, але й підвищує ймовірність повторних покупок, формуючи міцні стосунки між клієнтом і брендом. Персоналізація також позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів. Сучасні споживачі все більше цінують індивідуальний під-

хід і відчують себе важливими, коли компанія враховує їхні особисті потреби та бажання. Наприклад, розсилання електронних листів зі спеціальними пропозиціями на основі попередніх покупок або рекомендації щодо продуктів на основі індивідуальних вподобань допомагають зміцнити відносини з клієнтом. Це призводить до збільшення довіри до бренду, а також підвищення ймовірності повторних покупок. Ще одним ключовим аспектом персоналізації є поліпшення клієнтського обслуговування. Завдяки аналітичним інструментам компанії можуть передбачати потреби клієнтів і надавати їм необхідну інформацію або допомогу в потрібний час. Крім того, персоналізація відкриває нові можливості для розширення ринків і залучення нових сегментів клієнтів. Використовуючи дані, компанії можуть ідентифікувати незадоволені потреби різних груп споживачів і створювати унікальні пропозиції, орієнтовані на конкретні сегменти. Це дозволяє брендам бути більш гнучкими та адаптивними в умовах змінного ринку, забезпечуючи їхнє стійке зростання та конкурентоспроможність. Однак персоналізація також вимагає відповідального підходу до збору та зберігання даних. Зростаюче занепокоєння щодо конфіденційності даних спонукає компанії бути максимально прозорими в цьому питанні. Зловживання особистими даними може підірвати довіру клієнтів до бренду, тому важливо забезпечити дотримання всіх вимог щодо захисту конфіденційності та безпеки інформації. На завершення можна сказати, що персоналізація клієнтського досвіду є потужним інструментом для зміцнення позицій компаній на ринку. Вона не тільки дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й сприяє їхній лояльності, створюючи міцні довготривалі стосунки з брендом [2].

Також варто вказати про інноваційні бізнес-моделі як стратегію адаптації підприємств до сучасних ринкових умов. Одними з найпоширеніших інноваційних моделей, що сприяють залученню нових клієнтів і зміцненню позицій на ринку, є моделі підписки, спільної економіки та freemium. Ці бізнес-моделі дозволяють підприємствам

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

успішно адаптуватися до потреб сучасних споживачів і змін ринкового середовища. Модель спільної економіки передбачає використання ресурсів на основі їх спільного володіння або тимчасового використання, що знижує витрати для споживачів і відкриває нові можливості для бізнесу. Вона базується на ідеї оптимального використання активів, які можуть бути недозадіяними. Прикладами є Airbnb і Uber: Airbnb дозволяє власникам нерухомості здавати приміщення туристам, а Uber – власникам авто надавати послуги перевезень. Спільна економіка розширює можливості для доходу приватних осіб і підвищує гнучкість бізнесу. Freemium-модель, популярна серед технологічних компаній і стартапів, поєднує безкоштовний базовий продукт із платним розширенням функцій. Вона дозволяє залучати користувачів і монетизувати їх через преміум-функції. Успішним прикладом є Dropbox, який надає безкоштовне хмарне сховище з можливістю платного розширення. Інноваційні бізнес-моделі не тільки дозволяють залучати нових клієнтів, але й забезпечують гнучкість підприємств в умовах постійно змінюваного ринку. Наприклад, у випадку моделі підписки компанії можуть швидко адаптуватися до зміни попиту або змін в умовах ринку, коригуючи свої підписні плани та пропозиції. Модель спільної економіки дозволяє підприємствам гнучко реагувати на запити споживачів без необхідності значних інвестицій у нові активи, а freemium допомагає компаніям випробувати свої послуги на великій аудиторії з мінімальними ризиками. У підсумку, інноваційні бізнес-моделі стали ключовими інструментами для сучасних підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та адаптивними в умовах глобалізації та швидких змін на ринку [3].

Отже, підприємства, які впроваджують ці інноваційні стратегії, мають значні шанси на успіх у цифрову епоху. Інтеграція сучасних технологій, акцент на клієнтському досвіді та використання нових бізнес-моделей створюють основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

## Література

1. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 33.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33>

2. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.61

3. Дворський В. О., Пономаренко М. М., Верхуша О. О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху: від аналізу ринку до впровадження технологій. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 3. С. 109–120.

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.





## Управління економічною безпекою підприємства

**Есперов Артем Ігорович,**

магістр, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: artemesperov2002@gmail.com

Сьогодення характеризується ситуацією, коли функціонування підприємств відбувається в умовах невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища через нестабільність макроекономічного середовища, війну та політичну нестабільність, корупцію, недосконалість правової системи та ін. Саме тому перед підприємствами постає проблема управління економічною безпекою підприємства.

Питанню управління економічною безпекою підприємства присвячено цілий ряд наукових праць вчених-економістів: З. Б. Живко, Є. О. Діденко, О. В. Коваленко, Р. М. Скриньковський, Т. В. Романчик, А. М. Дідика, які дали визначення цього поняття, дослідили функціональні аспекти, що забезпечують ефективну безпечну діяльність підприємства та напрями забезпечення.

Аналіз наукових джерел дозволив з'ясувати, що єдиного підходу до визначення поняття «управління економічною безпекою підприємства» не існує.

Так, Живко З. Б. вважає, що «управління економічною безпекою підприємства – це сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації і контролю, які забезпечують економічну безпеку підприємства» [1]. Отже, можна сказати, що управління економічною безпекою підприємства – це складний процес, який потребує системного підходу.

Діденко Є. О. вважає, що «управління економічною безпекою можна розглядати як процес розробки та реалізації комплексу захо-

дів, спрямованих на протидію загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства» [2]. Таким чином, автор наголошує на тому, що управління економічною безпекою підприємства має протидіяти різноманітним загрозам.

Система економічної безпеки підприємства являє собою сукупність організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових дій, які спрямовані на якісне та кількісне забезпечення захисту інтересів компанії від потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз. Важливо, щоб заходи з підтримки економічної безпеки були узгоджені з цілями діяльності підприємства та наявними ресурсами. Місія компанії, ключові цілі та комплекс заходів з підтримки рівня економічної безпеки повинні бути взаємопов'язаними та мати спільну стратегічну спрямованість.

Система управління економічною безпекою підприємства, яка включає в себе комплекс управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих та мотиваційних механізмів, спрямованих на гармонізацію інтересів підприємства з інтересами зовнішніх суб'єктів, враховуючи специфіку його діяльності, забезпечує досягнення прибутку, необхідного для підтримання підприємства у стані економічної безпеки.

Живко З. Б. наполягає на тому, що досягнення мети економічної безпеки забезпечуватиметься виконанням ряду завдань, серед яких [1]:

- забезпечення ефективної діяльності суб'єкта підприємництва, насамперед у тих напрямках, які формують для нього економічні переваги;
- захист суб'єкта підприємництва від негативного впливу кримінальних елементів, корупції та протидія втягуванню його в незаконну фінансову діяльність;
- протидія актам недобросовісної конкуренції у взаємовідносинах підприємств;

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- формування економічної інфраструктури суб'єктів підприємництва, забезпечення її цілісності, автономності та стійкості, швидкої адаптації до мінливих умов функціонування;
- формування надійних і довірливих взаємовідносин суб'єкта підприємництва з його партнерами, контрагентами та клієнтами;
- регулювання всіх економічних процесів, що виконуються на підприємстві, та запровадження відповідного режиму використання їх ресурсів;
- захист об'єктів інтелектуальної власності суб'єкта підприємництва, особливо тих, які забезпечують конкурентні переваги суб'єкта на ринку;
- забезпечення (найбільш повне) потреб та інтересів працівників суб'єктів підприємництва, підтримка їх виробничої ініціативи, формування фірмового патріотизму;
- моніторинг економічної ситуації у середовищі діяльності суб'єкта підприємництва.

Процес управління економічною безпекою полягає у формуванні та впровадженні стратегії безпечного розвитку підприємства. Стратегію зазвичай визначають як сукупність правил, поведінкову модель або конкретний план дій, спрямований на досягнення безпеки в умовах змінного зовнішнього середовища.

Стратегію безпечного розвитку можна трактувати як цілісну програму дій, що окреслює ключові напрями господарської діяльності підприємства при виникненні загроз та ресурси, необхідні для їх запобігання. У випадках, коли уникнути загроз неможливо, стратегія спрямована на створення умов для мінімізації негативних наслідків їхнього впливу. Реалізація такої стратегії передбачає використання відповідних методів і типів управління, адаптованих до умов її впровадження, із чітким закріпленням обов'язків, повноважень та відповідальності виконавців. Процес впровадження стратегії обов'язково

супроводжується регулярним моніторингом стану економічної безпеки. Результати такого дослідження дають змогу оцінити ефективність реалізованих заходів, передбачених стратегією безпечного розвитку.

Також варто окремо виділити складові стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного існування:

- діагностика кризових явищ і ситуацій;
- розмежування об'єктивних і суб'єктивних факторів негативного впливу;
- визначення комплексу заходів для запобігання загрозам економічної безпеки;
- аналіз ефективності запланованих дій щодо нейтралізації негативних впливів;
- оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів з усунення загроз економічній безпеці.

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зазначити, що управління економічною безпекою підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм у майбутньому.

Отже, важливо зазначити те, що лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист. Загалом при управлінні економічною безпекою підприємства для досягнення її мети використовуються різноманітні методи, прийоми та підходи. Вони систематизують, керують та організують виконання етапів, функцій і операцій, необхідних для ухвалення управлінських рішень.

### **Література**

1. Живко З. Б., Черевко О. В., Зачосова Н. В., Живко М. О., Баворовська О. Б., Занора В. О. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства : навч.-метод. посіб. Черкаси : Видав. Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua>

2. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Вісник КНУТД*. 2015. № 2 (85). URL: <https://er.knutd.edu.ua>

Тези надійшли до редакції 05.10.2024 р.



УДК 330.341.1

## Інноваційна культура: сутність і системний підхід

**Ємець Анастасія Денисівна,**

студентка ОПП Менеджмент інноваційної діяльності,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Хоч наразі світ дуже стрімко розвивається в різноманітних напрямках нашого життя і майже кожного дня можна спостерігати кроки інноваційного прогресу, проте все ще, на жаль, не всі компанії готові це приймати і використовувати, навіть враховуючи, що це може налагодити робочі процеси. Традиційним підприємствам часто бракує інноваційної культури для того, щоб вміти виокремити себе серед конкурентів, через занурення у стабільні, але застарілі форми управління і звичаї.

Інноваційна культура починається з кожного індивідуума. Готовність до змін, бажання вчитися новому та прагнення до вдосконалення – це складові інноваційної особистості. Однак для того, щоб інновації стали рушійною силою розвитку підприємства, необхідно створити умови, які стимулюватимуть інноваційну активність на всіх його рівнях.

Інновації являють собою нововведення, які створенні для поліпшення ефективності певних процесів. Йозеф Шумпетер (1883–1950), винахідник визначення «інновації», – підкреслює, що інновації – це не просто лінійний процес вдосконалення існуючих продуктів або технологій, а скоріше постійна творча діяльність, яка може проявлятися в різних напрямках [1]. Було виділено п'ять основних типів, кожен з яких відкриває перед підприємцями та економікою нові можливості для розвитку, а саме [1]: впровадження нового товару або послуги; створення нового методу виробництва; відкриття нового ринку; оволодіння новим джерелом сировини; проведення нової організації промисловості.

---

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Враховуючи обширне значення цього терміна, можна зрозуміти, що інновації не обмежуються певними рамками, вони є ресурсом для безмежної творчості, метою якої є покращення актуальних умов. Інновації можуть виникати в будь-якій галузі, будь-якому процесі та в будь-який момент часу. Для створення сприятливого робочого середовища та певного мікроклімату інноваційного розвитку організації керівництву підприємства необхідно впроваджувати і підтримувати інноваційну культуру [2]. Культура – визначення дуже широке і має багато напрямків, найближчими з яких до терміна «інновації» є соціальні та організаційна культури, які є моделями поведінки певної соціальної групи, або організації. Згідно із Законом України інноваційна культура визначається: «Як складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [3].

Саме завдяки інноваціям компанії можуть вийти за межі існуючих рамок: створити щось унікальне, завоювати нові ринки, зменшити витрати на виробництві, закупівлі та забезпечити своє довгострокове процвітання. Однак інновації – це не просто нові ідеї, а комплексний процес, який охоплює всі аспекти діяльності компанії завдяки структурованій інноваційній культурі [2]. Інноваційна культура – це цілісний підхід, сприятливий мікроклімат певної організації, в якому кожна особистість є частинкою цільного креативу. Вона відображає, наскільки певна соціальна група здатна сприймати та підтримувати нові ідеї. Інноваційна культура формує в людях здатність адаптуватися до змін, творчо мислити та реалізовувати свої потенціал. Саме вона заохочує людей до пошуку нових рішень і сприяє швидкому впровадженню інновацій. Адже коли суспільство відкрите до нового, коли воно готове підтримувати і втілювати в життя нестандартні ідеї, тоді й бізнес має більше можливостей для зростання і розвитку.

Інакше кажучи, інноваційна культура є рушійною силою прогресу, яка не лише стимулює економічне зростання, а й покращує якість

життя людей, задовольняючи потреби суспільства [1]. Отже, було визначено, що інноваціями є не тільки новітні продукти та послуги, а також що це містке поняття, яке охоплює безліч процесів, ділиться на п'ять основних типів і може бути використаним навіть в неочікуваній галузі.

Інноваційна культура – це цілісний підхід, який починається з творчості і особливості кожного індивідуума певної соціальної групи, бажаючого покращити якість життя, задовольняючи потреби суспільства, а закінчується важливою роллю керівництва, зобов'язаннями якого є формування та підтримка сприятливого для інновацій середовища.

У сучасному світі, що характеризується високою динамічністю та жорстокою конкуренцією, інноваційна культура перетворилася на важливий фактор успіху компаній, метою яких є лідерство на ринку. Інноваційна культура є рушійною силою, яка відрізняє лідерів ринку від послідовників, дозволяючи їм диктувати тенденції та випереджати очікування клієнтів.

### Література

1. Диха М. В., Диха В. В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5–13.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1>

2. Дяченко Н. П. Інноваційний розвиток як передумова зростання суспільної довіри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 103–108.

3. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 05.12.2012 № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

Тези надійшли до редакції 25.10.2024 р.





## Види маркетингової стратегії

**Жук Марія Віталіївна,**

студентка 4 курсу «Менеджмент Інноваційної діяльності»,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: zhukmasha2004@gmail.com

Маркетингова стратегія є одним із ключових інструментів, що визначає успіх бізнесу на конкурентному ринку. У сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни технологій компанії повинні постійно адаптувати свої підходи до роботи, щоб відповідати вимогам споживачів і залишатися конкурентоспроможними [3]. Вибір правильної маркетингової стратегії дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток бізнесу.

**Метою** дослідження є аналіз видів маркетингових стратегій, їх особливостей та ефективності у різних ринкових умовах з метою визначення оптимальних підходів до вибору стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі виконано такі завдання: класифіковано основні види маркетингових стратегій та їх особливості, проведено аналіз застосування різних видів маркетингових стратегій у практиці успішних компаній, надано рекомендації щодо вибору та адаптації маркетингової стратегії залежно від особливостей ринку та діяльності компанії.

Існують кілька основних видів маркетингових стратегій, кожна з яких має свої унікальні підходи, мету та інструменти. Кожна компанія повинна вибирати свою стратегію залежно від ресурсів, цілей і специфіки ринку [5]. У табл. 1 наведено ключові види маркетингових стратегій, їх особливості та приклади застосування, що допоможе краще розуміти можливості для розвитку бізнесу та його адаптації до вимог споживачів.

Таблиця 1

Класифікація основних видів маркетингових стратегій та їх особливостей

Вид маркетингової стратегії	Опис	Особливості	Сфери застосування
Стратегія диференціації	Створення унікальної пропозиції, яка відрізняється від конкурентів	Продукт або послуга мають особливості, що роблять їх привабливішими для споживачів	Висококонкурентні ринки, де важлива унікальність пропозицій
Стратегія проникнення на ринок	Агресивне входження на ринок через зниження цін або активні маркетингові кампанії	Швидке захоплення частки ринку через агресивні дії, інколи з тимчасовими втратами прибутковості	Нові ринки або ринки з низькою конкуренцією
Стратегія лідерства за витратами	Зниження витрат виробництва та продажу для пропонування найнижчих цін на ринку	Максимальна оптимізація витрат та масштабування для забезпечення низької ціни	Масові ринки, де споживачі орієнтуються на ціну
Стратегія диверсифікації	Вихід на нові ринки або створення нових продуктів для зменшення ризиків і збільшення доходів	Розширення бізнесу у нових напрямках з метою диверсифікації джерел прибутку і зниження ризиків залежності	Великі компанії з можливістю інвестування у нові проекти або ринки
Стратегія утримання клієнтів	Орієнтація на утримання існуючих клієнтів через програми лояльності та підвищення якості	Фокус на довготривалих відносинах із клієнтами, зниження відтоку споживачів та підвищення рівня задоволеності	Ринки з високою конкуренцією, де важливо зберігати існуючу клієнтську базу

У сучасному бізнес-середовищі компанії використовують різні маркетингові стратегії для досягнення конкурентних переваг. Досвід великих корпорацій демонструє, як правильно обрані стратегії можуть суттєво вплинути на успіх бізнесу.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Apple є класичним прикладом компанії, що застосовує стратегію диференціації. Вона фокусується на створенні унікальних продуктів із високим рівнем дизайну [1], інновацій і якості, що значно відрізняються від конкурентів. Apple розробляє не просто продукти, а цілу екосистему (iOS, iCloud, App Store), яка створює неперевершений користувацький досвід. Висока ціна продукції компенсується її унікальністю та престижем, що дозволяє компанії завойовувати лояльних клієнтів.

Starbucks активно використовує стратегію утримання клієнтів, пропонуючи програми лояльності, такі як Starbucks Rewards [2], які мотивують клієнтів повертатися знову і знову. Програма дозволяє клієнтам накопичувати бали за покупки та отримувати безкоштовні напої або знижки.

Також Starbucks активно інвестує у створення комфортного середовища та високий рівень обслуговування, що сприяє збереженню лояльних клієнтів.

Аналізуючи наведені вище стратегії, можна розробити рекомендації щодо вибору та адаптації маркетингової стратегії:

1. *Аналіз ринку.* Якщо ринок насичений конкурентами, слід обрати стратегію диференціації, щоб виділитися унікальними характеристиками продукту чи послуг [4]. Для нових або зростаючих ринків підходить стратегія проникнення, яка допоможе швидко захопити частку ринку.
2. *Фінансові ресурси.* При обмежених ресурсах слід використовувати стратегію лідерства за витратами, оптимізуючи витрати для пропозиції конкурентних цін. За наявності значних інвестицій можливе впровадження стратегії диверсифікації [6].
3. *Поведінка споживачів.* Для лояльної бази клієнтів варто розглянути стратегію утримання клієнтів через програми лояльності. Якщо споживачі чутливі до ціни, слід застосувати стратегію лідерства за витратами.

4. *Конкуренція*. На висококонкурентних ринках важливо використовувати стратегію фокусування для роботи з нішевими сегментами, щоб випередити конкурентів через інновації [3].

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі видів маркетингових стратегій та їх ефективності в сучасних умовах глобалізації і швидкої зміни технологій. У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо вибору та адаптації маркетингових стратегій залежно від специфіки ринку, фінансових ресурсів компанії, поведінки споживачів та рівня конкуренції.

### Література

1. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing (19th ed.). Pearson Education Limited, 2024.
2. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (6th ed.). Pearson, 2023.
3. Котлер Ф., Келлер К. А. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2020. 720 с.
4. Крикавський Є. В., Дейнега І. О. Маркетингові стратегії : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. 384 с.
5. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2021. 240 с.
6. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент у маркетингу : монографія. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2021. 312 с.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



## Social responsibility as a corporate strategy of an enterprise in the conditions of war

**Zavidna Liudmyla Dmytrivna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Management of Innovation Activity and Service Industry,  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ternopil, Ukraine),  
e-mail: zldair98@gmail.com;

**Sherstiuk Roman Petrovich,** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management of Innovation Activity  
and Service Industry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ternopil, Ukraine),  
e-mail: romsher85@gmail.com

Martial law in Ukraine significantly transforms the business environment, creating unprecedented challenges for enterprises of various sizes. The instability of the political situation, the disruption of logistics chains, a decrease in investment and a decrease in the purchasing power of the population have a negative impact on economic activity. Enterprises face increased risks, which requires a review of management strategies and ensuring economic security as a basis for further work and development [1, p. 78–79].

In such conditions, corporate social responsibility (CSR) acquires special importance, becoming not only an ethical imperative, but also a strategic tool for increasing business sustainability. The growing role of CSR as a component of enterprise management strategy provides an opportunity not only to maintain the economic security of individual economic entities, but also to strengthen public trust in business, which is a key element in ensuring long-term economic stability in the country [1; 2].

Corporate social responsibility (CSR) and corporate sustainability represent a way for companies to achieve higher ethical standards and balance economic, environmental and social imperatives to address the

challenges, concerns and expectations of interested parties [3]. Corporate governance reflects how companies perform their legal obligations, which form the basis of building CSR practices within the framework of sustainable business development strategies [4].

According to the results of the study conducted by the Centre for the Development of CSR in Ukraine in 2020, it has been revealed that 80% of Ukrainian companies implement CSR or are guided by its principles. Only 25% systematically allocate the budget for projects and CSR initiatives, which is significantly different from the experience of international companies. This also applies to the profession of CSR manager [5]. In 2021, the study of the European Association of Sustainable Development Professionals has revealed that 47,3% of professionals hold a position called “CSR Manager” in Europe. In Ukraine, this position is occupied by more than 30% of employees, mainly from manufacturing companies. In the world practice, the financial and investment sectors have the most vacancies for CSR specialists [5].

In the conditions of a full-scale war (2022–2023), the economic security of Ukrainian enterprises experienced significant challenges, in particular due to a sharp drop in GDP, a significant reduction in investments, devaluation of the national currency and high inflation. These factors significantly limit the possibilities for stable functioning and business development in crisis conditions.

During 2022, the net profit of the business was negative, reaching -\$8.54 billion. the USA, which indicates critical losses due to the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains and a decrease in domestic demand [6]. The number of enterprises for 2022 decreased by 29.3% and amounted to 261,992 units, compared to 2021. In 2023, a certain recovery is noted, but this level is lower than the pre-war 2021 by 17% (*Table 1*) [7]. Such reduction is a consequence of bankruptcy, occupation of part of the territories and loss of business assets, which significantly limits the economic potential of the country.

Table 1

**Dynamics of the number of enterprises and the number of employees and the population of Ukraine in 2018–2023**

<b>Indicators</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Number of enterprises, thousands of units	355,96	380,67	373,90	370,91	261,99	307,92
Number of individual entrepreneur, million units	1,48	1,56	1,60	1,59	1,47	1,61
Number of employees, million people	6,96	7,29	7,25	7,25	5,98	5,73
Population of Ukraine, million people	42,15	41,90	41,63	41,17	33,00	31,00

*Source:* Built according to the data of the State Statistics Service of Ukraine [6; 7]

The number of employees in 2023 decreased to 5.73 million people, which is a total of 21% less compared to the pre-war level of 2021. This indicates large-scale reductions caused by both population migration and mobilization, which significantly reduces the labor force in the market.

The population of Ukraine, in turn, has undergone a significant reduction: from 41.17 million people in 2021 to 33.00 million in 2022 and 31.00 million in 2023, which is 25% less than the level of 2021. Such a sharp decline in population increases threats to economic security, in particular due to a decrease in domestic demand and a reduction in the available labor force [6; 7].

It should be noted that in the conditions of martial law, Ukrainian companies significantly changed their approaches to the implementation of CSR, focusing on real actions that provide tangible support not only to employees, but also to society as a whole, which contributes to the economic security of enterprises by strengthening their reputation and social significance. Establishing communications and interaction with stake-

holders - investors, local communities and government structures allows companies to adapt more quickly to the challenges of war [8] (Table 2).

Table 2

Cooperation with stakeholders and methods of their involvement

A group of stakeholders	Cooperation, methods of involvement
Employees	Cooperation, methods of involvement Engagement and commitment surveys, goal setting and performance measurement for key strategic areas, ethics and compliance weeks, quarterly meetings with CEOs, annual leadership conferences, hotline for complaints, intranet, face-to-face meetings with management representatives
Partners	Participation in joint programs and activities, planning of production tasks, involvement within their implementation, training programs, implementation of joint policies and rules
Non-governmental organizations, leaders of business opinions	Conferences, consultations, public discussions, partnership in joint programs (directions for youth development and increasing the role of women, preservation of the environment, healthy food, programs to support local communities), membership in industry and business associations
Government organizations, deputies	Consultations, public discussions, dialogue with agencies on food safety, labor protection and environmental protection, dialogue with the Consultative Council on Foreign Investments, embassies, etc.
Consumers	Hotline for consumers, corporate website, factory tours (pre-quarantine), research, focus groups, segmented integrated communication through social media
Suppliers	Joint value creation programs, industry associations, practical training on responsible procurement
Customers	Joint value creation programs, trade marketing activations, collaboration on health and sustainability programs, regular team meetings regarding work with key clients, joint business planning, centers for working with clients and customers, surveys of the level of satisfaction
Mass media, bloggers	Information and consultation, public discussions and events, meetings, interviews and opinion research

Source: Compiled by the authors based on the materials [2–4; 8]



Therefore, corporate social responsibility of business is an integral element of company management that integrates economic, ethical, environmental and social standards into the strategy of business development on the basis of voluntariness and responsibility for the impact of one's actions on society and the environment in order to ensure sustainable development and the welfare of stakeholders [1]. The social responsibility of Ukrainian enterprises in wartime goes beyond standard social initiatives, integrating new areas of support for personnel, mobilized workers and their families, as well as local communities. This approach not only contributes to the stability and functionality of the enterprises themselves, but also strengthens their social stability and economic security, ensures a deep connection between business and society, which contributes to the long-term development and socio-economic stability of the country in crisis conditions.

### Література

1. Maliuta L., Rudan V., Kuz T. Prospects for the implementation of the concept of corporate social responsibility of Ukrainian business in wartime conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. 2024. Vol. 1 (3). P. 78–91.
2. Kolesnyk M., Mykolaichuk I., Kovalenko Y., Sylkina Y., Komandrovskaya V., Velychko O. Social Responsibility as a Corporate Strategy of the Enterprise. *ADALTA-Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12. Issue 2. P. 216–222 Special Issue 31. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/PDF/120231.pdf>
3. Li Y., Liu B., Huan T. C. T. Renewal or not? Consumer response to a renewed corporate social responsibility strategy: Evidence from the coffee shop industry. *Tourism Management*. 2019. Vol. 72. P. 170–179.
4. Lin Y. E., Li Y. W., Cheng T. Y., Lam K. Corporate social responsibility and investment efficiency: Does business strategy matter? *International Review of Financial Analysis*. 2021. Vol. 73. P. 101–115.
5. Тренди від Марини Саприкіної 2022. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/trendi-korporativnoi-socialnoi-vidp/>
6. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав "Індекс КСВ 2023". URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

**Конкуреноспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

8. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85. № 6. С. 155–166.

DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155)

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



## Формування системи мотивації персоналу підприємства у військовий час

**Захаркін Богдан Сергійович,**

здобувач ступеня бакалавра з менеджменту організацій і адміністрування,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: bogdanzaharkin04@gmail.com

Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах військового часу є надзвичайно важливим завданням для забезпечення стабільної роботи та ефективності організації. Військові дії створюють унікальні виклики для підприємств, включаючи підвищений рівень стресу серед працівників, нестабільність економічної ситуації та необхідність швидкої адаптації до змін. У таких умовах мотивація персоналу набуває особливого значення. Вона не лише сприяє підтримці морального духу працівників, але й допомагає зберегти їхню продуктивність та залученість до роботи. Ефективна система мотивації повинна враховувати специфічні потреби та обставини, в яких опинилися працівники, і пропонувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Наукові дослідження підкреслюють важливість адаптації системи мотивації до умов військового часу. Наприклад, дослідження Філіппова В. Ю та Дирди А. О. [5, с. 75–76] пропонує адаптацію системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час військового стану в Україні. Вони висвітлюють стандартну класифікацію видів мотивації та класифікацію потреб за змістовними теоріями мотивації, такими як теорія Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда та Герцберга. Інше дослідження, проведене Мутерко Г. та Михальовим Д. [2], аналізує фактори впливу на рівень мотивації працівників та пропонує актуальні заходи з підвищення мотивації під час воєнного стану. Вони підкреслюють важливість забезпечення базових фізіологічних потреб, стабільності робочого

місця та виплат заробітної плати, а також підтримки психологічного стану працівників.

В умовах воєнного часу система мотивації персоналу потребує суттєвого переосмислення та адаптації до нових реалій. Ключовим завданням стає забезпечення балансу між підтримкою стабільної роботи підприємства та задоволенням базових потреб працівників у безпеці та впевненості у завтрашньому дні.

Матеріальна складова мотивації залишається фундаментальною основою, проте набуває нових особливостей. Стабільна заробітна плата в умовах економічної невизначеності стає одним з найвагоміших факторів утримання персоналу [1, с. 37]. Це пояснюється тим, що в період кризи працівники надають перевагу передбачуваності та регулярності виплат навіть за умови їх дещо нижчого розміру порівняно з ризикованими високооплачуваними пропозиціями. Важливого значення набувають додаткові виплати, які формують суттєву частку сукупного доходу працівника, такі як доплати за роботу в прифронтових зонах та територіях підвищеного ризику, компенсації за роботу під час повітряних тривог та обстрілів, спеціальні премії за виконання критично важливих завдань в умовах бойових дій, бонуси за збереження працездатності бізнес-процесів під час блекаутів та інших наслідків ворожих атак, а також винагороди за підтримку безперервності діяльності підприємства в кризових умовах.

Соціальний пакет як важливий елемент матеріальної мотивації зазнає суттєвих трансформацій відповідно до актуальних воєнних викликів. Зокрема, розширюється медичне забезпечення через включення розширеного медичного страхування з покриттям військових ризиків, психологічної підтримки та тренінгів для подолання стресу і тривожності, програм підтримки ментального здоров'я в умовах постійної небезпеки. Критичного значення набуває вирішення житлових питань через надання допомоги з евакуацією та релокацією персоналу із небезпечних регіонів, компенсацію (повну або часткову) витрат на переїзд, тимчасове розміщення в безпечних

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

областях країни. Важливим аспектом стає технічне забезпечення безперебійної роботи, що включає надання можливості віддаленої роботи, забезпечення надійними засобами зв'язку, резервними каналами комунікації та необхідним обладнанням за можливості.

Нематеріальна мотивація в умовах війни набуває особливої значущості та кардинально розширює свій вплив на ефективність роботи персоналу. Безпекова складова виходить на перший план: підприємства активно впроваджують гнучкі графіки роботи з урахуванням безпекової ситуації в регіоні, забезпечують технічні та організаційні можливості для повноцінної віддаленої роботи, організують обладнані укриття на робочих місцях та регулярні навчання правилам безпеки під час повітряних тривог та інших надзвичайних ситуацій [4, с. 231].

Психологічна підтримка стає невід'ємною частиною корпоративної культури – організуються регулярні індивідуальні та групові консультації з професійними психологами, проводяться спеціальні командні заходи для підтримки морального духу та згуртованості колективу в кризових умовах. Особливого значення набуває створення атмосфери взаємопідтримки та розуміння – підприємства запроваджують систему взаємозамінності співробітників на випадок екстрених ситуацій, організують групи взаємодопомоги, надають можливості для професійного розвитку та перекваліфікації відповідно до нових воєнних реалій.

Організаційні аспекти мотивації в умовах воєнного часу зосереджуються на забезпеченні чіткої, оперативної комунікації та максимальної прозорості прийняття управлінських рішень. Працівники мають розуміти свою роль у досягненні цілей компанії та відчувати власну значущість.

Важливим елементом стає залучення персоналу до процесів планування та прийняття рішень, що підвищує рівень відповідальності та причетності до спільної справи. Соціально-психологічні стимули набувають нового змісту через призму патріотизму та національної

єдності. Компанії активно підтримують волонтерські ініціативи, організують допомогу Збройним Силам України, забезпечують постійний зв'язок з працівниками, які перебувають на військовій службі, надають підтримку їхнім родинам [3, с. 29]. Це формує особливу атмосферу корпоративної єдності, взаємопідтримки та спільної відповідальності в колективі, де кожен усвідомлює свій внесок у наближення перемоги як через професійну діяльність, так і через активну громадянську позицію.

Попри складні умови, прогресивні підприємства намагаються зберігати фокус на розвитку персоналу як ключового аспекту організації. Надаються можливості для професійного зростання через участь у навчальних тренінгах та вебінарах, організовується навчання новим навичкам, розширюється зона відповідальності працівників. Це не лише підвищує загальну ефективність роботи та адаптивність, але й демонструє впевненість компанії у майбутньому та її готовність діяти, незважаючи на умови невизначеності. Корпоративна культура, хоч і адаптується до воєнних реалій, проте зберігає свої базові цінності. Особлива увага приділяється підтримці командного духу, визнанню досягнень колективу та окремих працівників, збереженню традицій компанії. Це все в комплексі допомагає підтримувати необхідний рівень стабільності, забезпечувати організаційну наступність та зберігати високу ефективність у роботі підприємства навіть в умовах постійних викликів воєнного часу.

Отже, ефективна система мотивації в воєнний час має бути гнучкою та індивідуалізованою. Необхідно враховувати особисті обставини кожного працівника, регіональні особливості та динаміку змін ситуації. Регулярний зворотний зв'язок допомагає вчасно адаптувати систему стимулів відповідно до актуальних потреб персоналу. Матеріальна мотивація в умовах воєнного стану набуває більш комплексного характеру, виходячи за межі традиційної заробітної плати та охоплюючи широкий спектр безпекових, соціальних та компенсаційних виплат, що відповідають критичним потребам працівників та

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

викликам військового часу. У цей самий час нематеріальна мотивація трансформується в комплексну систему психологічної, безпекової та організаційної підтримки, спрямовану на забезпечення стабільної роботи та емоційного благополуччя персоналу в екстремальних умовах. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє підприємствам не лише утримувати персонал, але й підтримувати його високу продуктивність та відданість спільній справі в складних умовах воєнного часу.

### Література

1. Гудзь П. В., Демченко І. А. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 10 черв. 2022 р. 2022. С. 37–39. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20474/1/IMPER\\_2022\\_V2\\_P037-040.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20474/1/IMPER_2022_V2_P037-040.pdf)

2. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

3. Нікішина О. В. Методичні рекомендації до комплексної оцінки соціальної компоненти екологічно відповідального виробництва та споживання в Україні на засадах стійкості та сталого розвитку. *Food industry economics*. 2022. Т. 14. № 4.

DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2428>

4. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229–232.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>.

5. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of science*. 2022. № 16. С. 72–79.

DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



УДК 658.8

## Напрями адаптації організації маркетингової діяльності підприємства в умовах воєнного стану

**Зінковська Ліза Андріївна,**

здобувач вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: zinkovskaaliza2@gmail.com

Організація маркетингової діяльності підприємства є ключовим елементом успішної бізнес-стратегії. Це сукупність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку, розробку і просування продукції, а також на підтримку відносин з клієнтами. В умовах сучасного конкурентного ринку, де споживачі стають все більш вимогливими, важливість організації маркетингової діяльності набуває ще більшої значущості.

Основна мета організації маркетингової діяльності полягає в залученні уваги споживачів, збільшенні обсягів продажу, підвищенні в пізнаваності бренду та формуванні позитивного іміджу компанії. Для досягнення цих завдань важливо чітко окреслити цільову аудиторію, розробити стратегію просування товарів, використовувати ефективні маркетингові інструменти та регулярно аналізувати результати діяльності.

У період кризи багато компаній істотно скорочують свої витрати на маркетинг і будь-які публічні активності. Це абсолютно зрозуміло, особливо в умовах бойових дій, економічної нестабільності та релокації чи евакуації працівників. Проте важливо зазначити, що навіть під час війни підприємства повинні інвестувати в свої маркетингові активності.

Правильний баланс у комунікації різних форматів у майбутньому призведе до формування лояльних клієнтів, готових купувати товари та послуги протягом багатьох років. Система маркетингу, спира-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

ючись на актуальну інформацію, повинна коригувати свою діяльність та адаптуватися до сучасних економічних умов. Зрозуміло, що бізнесменам у часи невизначеності хочеться уникнути збитків, тому їхні зусилля спрямовані на маркетинг як на інструмент, що здатен стабілізувати діяльність компанії [1].

Маркетинг, займаючи центральне місце в управлінні підприємством, має істотне значення для зниження бізнес-ризиків завдяки своїй ролі в комунікаціях та взаємодії зі споживачами. Важливо усвідомлювати, що припиняти маркетингову діяльність неприпустимо. Безумовно, в умовах скорочення бюджету необхідно провести ретельну оптимізацію з урахуванням обмежених фінансових та інших ресурсів.

Маркетолог в мирний час фокусується на розробці стратегії, тоді як в умовах кризи він повинен досягати конкретних результатів. Однак успішні маркетологи в спокійний період можуть виявитися неготовими до швидкої адаптації та впровадження інновацій, оскільки звичне і відпрацьоване мислення може зробити їх уразливими перед змінами і конкурентами. Маркетолог, що діє в умовах кризи, повинен вміти передбачати невизначеності і бути орієнтованим на активні дії [2].

У роботі Вовчанської О. та Іванової Л. сформовано напрями, за якими в умовах воєнного стану доцільно сфокусувати організацію маркетингової діяльності підприємства, а саме розробка сценарних планів, готовність до змін у бізнес-стратегії, зміцнення співпраці із засобами масової інформації, підтримка внутрішніх комунікацій та прогнозування бюджетів [3]. Ці підходи підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності в усіх маркетингових процесах для оперативного реагування на зміни.

Натомість у дослідженні Коростової І., із урахуванням досвіду провідних країн під час криз, пропонуються альтернативні напрямки адаптації маркетингу під час війни та відновлення бізнесу в Україні. Рекомендується акцентувати увагу на тактичних діях і швидкому ре-

агуванні, переорієнтації на нові цільові аудиторії, оптимізації витрат і зміні контент-стратегії, зосереджуючи увагу на актуальності інформації та підкресленні соціальної відповідальності компанії [2].

Обидва дослідження акцентують увагу на значущості маркетингової діяльності для успішного ведення бізнесу в умовах кризи. Перше дослідження пропонує зосередитися на гнучкості та адаптивності в організації маркетингових процесів для ефективного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Друге дослідження, своєю чергою, підкреслює необхідність швидкого реагування та переорієнтації на нові стратегії та цільові аудиторії. Ці рекомендації спрямовані на зниження бізнес-ризиків в період кризи через підтримку комунікації та взаємодії зі споживачами. Підприємства повинні обирати напрями, які найбільше відповідають їхнім потребам та можливостям, враховуючи особливості ситуації, в якій вони перебувають.

Успішність маркетингової діяльності є невід'ємною складовою будь-якого підприємства, особливо в умовах воєнного стану, коли як зовнішні, так і внутрішні фактори можуть суттєво впливати на ефективність бізнесу. У таких ситуаціях компанії стикаються з численними викликами, які вимагають термінових рішень і адаптивних стратегій. Тому для успішного ведення маркетингової діяльності в умовах воєнного стану необхідно враховувати наступні аспекти, що дозволять підприємствам зберегти свою конкурентоспроможність і стабільність (табл. 1).

Таблиця 1

Аспекти успішної маркетингової діяльності підприємства

Аспекти	Характеристика
1	2
Аналіз ринку	Включає в себе безперервне дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища та змін у споживчому попиті. Це дає змогу компанії швидко реагувати на зміни та адаптувати свої маркетингові стратегії для досягнення оптимальних результатів

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

**Закінчення табл. 1**

1	2
Розробка адаптивної стратегії	Адаптивна стратегія дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку та змінювати свою стратегію відповідно до поточної ситуації. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і забезпечує йому стійкість в умовах нестабільності
Комунікація зі споживачами	Важливо підтримувати постійний контакт з клієнтами, надсилаючи їм інформацію про нові товари, акції та знижки. Це допомагає зберегти вірність клієнтів та збільшити їх задоволеність від співпраці з підприємством
Використання інновацій	Інновації дозволяють підприємству збільшити конкурентоспроможність та відзначитися на ринку. Це може включати впровадження нових технологій, розробку унікальних продуктів та послуг або запуск нових способів продажу
Співпраця з партнерами	Співпраця з іншими підприємствами та партнерами дозволяє обмінюватися ресурсами та досвідом, що сприяє покращенню результатів бізнесу. Це дозволяє підприємству зміцнити своє положення на ринку та забезпечити стабільність у важкі часи

*Джерело:* розроблено автором на основі [4]

Найважливіші аспекти успішної маркетингової діяльності охоплюють не тільки дослідження попиту, але і його формування, що створює переваги перед конкурентами і вимагає активізації інноваційної діяльності.

Отже, маркетингова діяльність в умовах воєнного стану вимагає від компаній високої гнучкості, швидкої адаптації до змін та ефективного використання сучасних технологій для підтримки комунікації зі споживачами [5]. Важливою є здатність оперативного реагувати на нові виклики і розробляти стратегії, які допомагають зберегти стабільність бізнесу та забезпечити лояльність клієнтів навіть у складні часи. У таких умовах маркетинг перетворюється не лише на інструмент просування товарів і послуг, але й на ключовий елемент стратегії виживання та розвитку підприємства.

### Література

1. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у военний і післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

2. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 52–55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>

3. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

4. Бондаренко В. М. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101>

5. Носач Н. В., Водолазська Н. В. Ефективність та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 455–460.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-455-460>

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



УДК 331.101.3

## Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу та шляхи її адаптації

**Іванов Максим Ігорович,**

магістр, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: maksimysamp@gmail.com

**Козлова Інна Миколаївна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: inna.kozlova@hneu.net

Під час воєнного стану класичні інструменти мотивації працівників можуть бути не достатньо ефективними або навіть зовсім не працювати. Це пояснюється тим, що воєнні дії на території країни зруйнували життя людей, в значному ступені ускладнили діяльність підприємств в усіх сферах економіки та негативно вплинули на суспільство. Найбільшого негативного впливу отримав матеріальний аспект життя населення країни. За перший рік воєнних дій 20,8 % населення країни зазначили, що їх доходи значно скоротилися [1], а суттєве погіршення життя зазначили близько 40 % опитаних [2].

Окрім матеріального аспекту, воєнний стан вплинув і на психологічний стан населення. Тільки за перший рік воєнних дій близько 650 тис. осіб звернулися за психологічною допомогою внаслідок стресу. У Міністерстві охорони здоров'я очікують, що кількість людей, які вже зіткнулися з психологічними проблемами унаслідок війни або ще з ними зіткнуться, буде вимірюватися мільйонами [3]. Ці фактори значною мірою впливають на рівень мотивації населення до роботи, саморозвитку та підвищення продуктивності. Тому організаціям потрібно впроваджувати, удосконалювати або розробляти такі інструменти мотивації працівників, які допоможуть їм відчутти

себе необхідними та захищеними, але не будуть обтяжувати додатковим стресом від відповідальності.

Умови воєнного стану в Україні привели до змін у мотивації працівників. При цьому основна увага керівників підприємства має бути спрямована на забезпечення безпеки та здоров'я працівників, а також на забезпечення стабільності для працівників, які навіть перебувають у більш-менш безпечних умовах [4].

Перед керівниками підприємств під час воєнного стану постає необхідність вирішення таких питань [5]: безпека працівників (60 %); забезпечення неперервності робочих процесів (60 %); психологічний стан працівників (55 %); встановлення цілей в умовах невизначеності (50 %); складність адміністрування процесів (44 %).

За результатами дослідження Американської торговельної палати [5] понад половини опитаних керівників підприємств в Україні (58 %) з початку війни зменшили чисельність працівників. 88 % опитаних зазначили, що більшість їх працівників працюють дистанційно чи в гібридному форматі.

У 2022 році 23 % керівників переглянули підхід щодо зміни винагороди своїх працівників. Найчастіше керівники підприємств (71 % опитаних) надавали додаткову матеріальну допомогу працівникам на медичне страхування (75 %), грошову допомогу (71 %), допомогу на покриття витрат на мобільний зв'язок (67 %). Також вони надавали нематеріальну допомогу у вигляді психологічної підтримки (75%), роботи за гнучким графіком (71 %), можливості навчання або перекваліфікації (46 %).

Слід зауважити, що український підхід до мотивації персоналу більше базується на матеріальній мотивації робітників за рахунок преміювання або шляхом підвищення заробітної плати. Але, окрім матеріального стимулювання, необхідно розвивати та удосконалювати нематеріальну мотивацію працівників, використовуючи такі підходи, які допоможуть підвищувати продуктивність персоналу на-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

віть у таких складних умовах. Одним з найбільш важливих підходів є забезпечення безпеки працівників, яке може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити працівників необхідними ресурсами, такими як вода, їжа, медикаменти та ін.

Іншим важливим підходом до удосконалення мотивації працівників є створення можливостей для їх професійного зростання та розвитку. Під час воєнного стану можуть діяти обмеження щодо можливості навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Але керівництву підприємства важливо забезпечувати доступ працівників до ресурсів (можливо онлайн), які зможуть допомогти їм розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Також керівництво підприємства може забезпечити моральну підтримку працівників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною. Це можна зробити за рахунок проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організації груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів.

Менеджери підприємства також мають замислитися про рівень психологічного комфорту працівників. Це є складним завданням, тому що, крім психологічних наслідків війни, нікуди не зникають такі проблеми, як професійне вигорання, конфлікти, суперечки, питання, пов'язані з поганою комунікацією, тощо. Кожний працівник по-різному реагує на стрес, тому слід передбачити для працівників підприємства можливість зустрічей з психотерапевтом. Нерідко такі фактори, як кар'єрне зростання, навчання за рахунок підприємства або можливість заробити додаткові бонуси, відходять на другий план за умов воєнного стану, поступаючись місцем гарантіям стабільності.

Таким чином, під час воєнного стану при мотивації працівників на перший план виходять такі базові загальнолюдські потреби, як

відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. У кризових умовах психіка працівника найбільш вразлива, тому й мотиваційні інструменти повинні бути здебільшого спрямовані на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів і тривожності. При цьому необхідно пам'ятати й про звичайні методи та інструменти мотивації, такі як оплата харчування, надання корпоративних знижок, відшкодування проїзду, організація корпоративного навчання тощо [4; 6].

Таким чином, питання мотивації працівників набувають особливої важливості та є більш складними в умовах воєнного стану. Війна створює не тільки фізичні, але й психологічні виклики для працівників, які впливають на їх ставлення до роботи та продуктивність. На підприємстві важливо забезпечувати комунікацію з працівниками та враховувати їхні потреби, щоб створити сприятливе середовище для їх роботи. Постійне удосконалення мотивації допомагає зберегти досвідчених і кваліфікованих працівників, зміцнити конкурентні переваги компанії за рахунок нових кадрів і забезпечити стабільне функціонування підприємства. В результаті мотивація працівників стає важливим чинником успіху управління підприємством під час воєнного стану.

### Література

1. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? // Опитування. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/>
2. Підсумки 2023 року: громадська думка українців // Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsv>
3. Четві громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukraintsv>
4. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 листоп. 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна А. М., 2022. С. 326–330. URL: <http://surl.li/yyuundd>



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

5. Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html>

6. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



УДК 338.33:332.1(045)

## **Інноваційні аспекти диверсифікації просторового розвитку**

**Іванов Юрій Борисович,**

доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України  
(м. Харків, Україна),  
e-mail: yuriy.ivanov.ua@gmail.com;

**Іванова Ольга Юрївна,**

доктор економічних наук, доцент, завідувачка сектора, Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: laptevaOU@gmail.com

Одним із найбільш важливих аспектів диверсифікації просторового розвитку територій в умовах повоєнного відновлення України є врахування встановлених пріоритетів економічної діяльності на основі широкого використання інновацій.

Саме інноваційний характер відновлення може забезпечити випереджувальний розвиток пріоритетних виробництв та видів діяльності, що вбачається особливо актуальним для повоєнної економіки України.

Синергетичні ефекти інноваційного характеру повоєнного розвитку держави забезпечуватимуться інноваційним характером просторового розвитку регіонів та територій, їх готовністю та сприятливістю до інновацій.

Ефективний просторовий розвиток на інноваційній основі передбачає наявність на рівні регіону низки обов'язкових або принаймні бажаних передумов, до яких відносяться наявність:

- 1) розвиненої інноваційної інфраструктури, до якої, перш за все, відносяться індустріальні парки, центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори, а також об'єкти інформаційної системи, аналітичні і статистичні центри, інформаційні бази і мережі;

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

- 2) висококваліфікованого персоналу, фахівців з комерціалізації результатів НДДКР та організацій з підготовки і перепідготовки кадрів у галузі технологічного менеджменту;
- 3) фінансових структур, що орієнтовані на технологічну інноваційну діяльність (позабюджетні, венчурні, страхові фонди, кредитно-гарантійні організації небанківського сектора, банки, фінансово-промислові групи);
- 4) систем, що мають забезпечувальний характер (система експертизи; система патентування, ліцензування і консалтингу з питань охорони, захисту, оцінки і використання інтелектуальної власності, оцінки комерціалізації наукових результатів; розвинута система сертифікації, стандартизації й акредитації).
- 5) виробничо-економічної спеціалізації регіону та її відповідність пріоритетним напрямам повоєнного розвитку з урахуванням особливостей релокації певних виробництв та людських ресурсів. Можливість впровадження інновацій в пріоритетних напрямках повоєнного розвитку визначається відповідністю інноваційно-перспективних проектів можливим для регіону пріоритетним напрямкам розвитку.

Оцінка наявності цих передумов для інноваційного просторового розвитку держави та регіонів вимагає застосування певної системи індикаторів, характеристику основних з яких наведено в *табл. 1*.

**Таблиця 1**

**Індикатори для оцінки передумов інноваційного просторового розвитку регіонів**

<b>Група</b>	<b>Індикатор</b>	<b>Примітки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Інфраструктура	Кількість об'єктів інноваційної інфраструктури в розрахунку на 100 зареєстрованих в регіоні суб'єктів підприємницької діяльності (або на 10 тис. населення)	Застосовується для оцінки ступеня розвитку інноваційної інфраструктури в регіоні та забезпеченості інноваційних процесів

1	2	3
	Питома вага зареєстрованих в індустріальному парку (бізнес-інкубаторі тощо).функціонуючих суб'єктів підприємницької діяльності (% індустральних парків з активними учасниками)	Ступінь розвиненості організаційних форм державної підтримки інновацій на рівні регіону
Кадри	Питома вага персоналу з вищою освітою	Надає загальну оцінку якості трудового потенціалу
	Щорічна кількість випускників закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації в розрахунку на кількість економічно активного населення	Оцінює можливість регіону забезпечити кадрову потребу інноваційного розвитку
	Рівень економічної активності населення (частка економічно-активного населення в кількості населення 15–70 років)	Вимірювання синергетичних ефектів / потенціал диверсифікації
Фінанси	Частка інноваційних інвестицій (відсоток інвестицій, що спрямовані на інноваційні проекти)	Оцінка інвестиційного потенціалу диверсифікації на інноваційній основі
	Розподіл інвестицій за видами економічної діяльності	Оцінка інвестиційної диверсифікації
	Кількість грантових або кредитних програм для підтримки підприємницьких ініціатив ВПО	Потенціал диверсифікації щодо залучення трудових ресурсів
Обслуговуючі системи	Інтегральний індекс забезпечення інноваційної діяльності в регіоні системами забезпечення	Створення необхідних умов для розвитку диверсифікації просторового розвитку на інноваційній основі
Спеціалізація регіону	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) для оцінки секторальної концентрації за обсягами виробництва	Оцінка диверсифікованості структури економіки країни (регіону)
	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) для оцінки секторальної концентрації за доданою вартістю у відсотках від ВВП	Оцінка диверсифікованості структури економіки країни (регіону)

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

**Закінчення табл. 1**

1	2	3
	Індекс концентрації експорту/ імпорту	Оцінка диверсифікації експорту/ імпорту
	Реєстрація нових підприємств для оцінки підприємницького середовища (відсоток від загальної кількості за рік)	Можливість збільшення суб'єктів підприємницької діяльності для оновлення структури видів діяльності
	Частка малого бізнесу в загальному обсязі продукції	Перспективність інноваційної диверсифікації за рахунок інтенсивності створення стартапів
	Питома вага відновлюваних джерел у енергетиці	Потенціал диверсифікації

Запропонована система індикаторів може бути використана для комплексного оцінювання передумов диверсифікації просторового розвитку на інноваційній основі.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 65.011.12

## Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

**Івахненко Анна Олександрівна,**

студентка 4 курсу факультету менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: anna.ivakhnenko@hneu.net

У сучасних умовах динамічного розвитку ринків та зростання конкуренції формування стратегії конкурентоспроможності підприємства стає ключовим фактором його успішного функціонування та розвитку. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень продуктивності. Глобалізація, швидкі технологічні зміни та зростання вимог споживачів роблять необхідним постійне переглядання та коригування стратегії.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність компанії витримувати конкуренцію на ринку, задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів і досягати стійкої переваги. Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є якість продукції, ціна, інноваційність, рівень обслуговування та ефективність управління. Успішна стратегія конкурентоспроможності дозволяє підприємству забезпечувати довготривале зростання прибутковості та утримання лідируючих позицій на ринку. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації економіки, коли швидкість змін вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики [4].

Першим кроком у формуванні стратегії конкурентоспроможності є проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Для цього використовують різні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони компа-

---

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

нії, а також можливості і загрози з боку ринку. Серед сильних сторін можуть бути високий рівень кваліфікації персоналу, сучасні технології виробництва або міцна брендова позиція, а серед слабких – недостатнє фінансування або застарілі методи управління. Зовнішнє середовище охоплює такі фактори, як конкуренти, споживачі, постачальники, а також макроекономічні умови, правове регулювання та технологічні зміни. Наприклад, зростання цифрових технологій і автоматизації може створити нові можливості для підприємств, але одночасно породжує загрозу з боку швидкозростаючих стартапів або міжнародних конкурентів [6; 8].

На основі проведеного аналізу підприємство має визначити свої стратегічні цілі та вибрати найбільш доцільну конкурентну стратегію. Існують кілька основних типів конкурентних стратегій:

1. Стратегія диференціації – орієнтується на створення унікальної пропозиції для споживачів, що відрізняється від пропозицій конкурентів за якістю, дизайном або функціональністю.
2. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження виробничих витрат і пропозицію товару чи послуги за нижчою ціною, що робить компанію привабливою для споживачів, чутливих до ціни.
3. Стратегія фокусування – орієнтується на певну вузьку ринкову нішу або специфічний сегмент споживачів, де підприємство може максимально ефективно використовувати свої сильні сторони.

Важливу роль у сучасній конкурентоспроможності відіграють інновації та цифрові технології. Впровадження нових технологій дозволяє підприємствам скорочувати витрати, покращувати продуктивність і пропонувати споживачам нові продукти або послуги. Це може включати автоматизацію виробничих процесів, застосування аналітичних інструментів для прогнозування поведінки споживачів або використання інтернет-платформ для розширення ринків збуту.

Для успішної реалізації стратегії підприємство має використовувати ефективні інструменти управління та маркетингу. Одним із таких інструментів є маркетингова стратегія, яка визначає, як компанія буде позиціонувати свої продукти на ринку, кому вони будуть призначені та які канали комунікації будуть використовуватися для залучення споживачів. Важливим елементом тут є позиціонування бренду, яке має чітко відображати переваги компанії порівняно з конкурентами.

Інший важливий інструмент – це інновації у виробничих процесах. Підприємства, які швидко адаптують нові технології та інновації, можуть значно підвищити свою продуктивність і знизити витрати. Наприклад, впровадження стратегій Lean Production може допомогти скоротити втрати, підвищити ефективність і забезпечити конкурентоспроможність компанії. Також слід звертати увагу на управління витратами. Оптимізація витрат дозволяє підприємству збільшити рентабельність і пропонувати свої продукти за конкурентною ціною, що важливо для підтримання позицій на ринку [7].

Після визначення стратегії необхідно здійснити її ефективну реалізацію. Це включає впровадження стратегічних рішень у діяльність підприємства, моніторинг результатів та за необхідності – коригування дій. Важливу роль тут відіграє управління конкурентними перевагами. Підприємство повинне підтримувати свою лідерську позицію, використовуючи свої сильні сторони, та оперативно реагувати на зміни у ринкових умовах.

Для успішного управління стратегією необхідно також враховувати можливі ризики, що можуть виникнути в процесі її реалізації. Це можуть бути як внутрішні ризики (наприклад, недостатність фінансування або проблеми з персоналом), так і зовнішні (економічні кризи, зміни в законодавстві тощо).

Зовнішні фактори значною мірою впливають на формування та реалізацію стратегії конкурентоспроможності підприємства. Це



можуть бути економічні, політичні, соціальні або екологічні чинники. Наприклад, економічна нестабільність або зміна валютного курсу можуть вплинути на витрати підприємства або його доходи. Політичні фактори, як-от зміни у законодавстві, можуть створити нові умови для ведення бізнесу, які підприємство повинно враховувати. Сьогодні також зростає значення екологічних і соціальних факторів. Зміни в уподобаннях споживачів, які надають перевагу екологічно чистим продуктам, змушують підприємства адаптувати свої виробничі процеси, що може стати додатковою перевагою на ринку [5].

Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства є багатофакторним процесом, який вимагає глибокого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Успішна реалізація стратегії залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, використовувати інновації та ефективно управляти ресурсами. Стратегія конкурентоспроможності має базуватися на реаліях ринку, відображати сильні сторони компанії та враховувати її конкурентні переваги. Лише за таких умов підприємство зможе досягти стійкого успіху та забезпечити своє довготривале зростання в умовах сучасної економіки.

### Література

1. Бойко Н. А. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 45–48.
2. Кузьмін О. Є., Прокопенко В. М. Інноваційні стратегії підприємств як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво*. 2020. № 34 (3). С. 125–130.
3. Шевчук О. В. Сучасні тенденції розвитку конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Фінанси України*. 2022. С. 66–72.
4. Краєвська О. І., Сергієнко А. М. Стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 11 (223). С. 49–54.

### Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

.....

5. Сітніченко А. С., Малюк І. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (79). С. 33–40.

6. Черниш С. В. Аналіз інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. № 6 (150). С. 104–108.

7. Михайличенко Г. І. Стратегічне управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 4. С. 34–39.

8. Гринчук І. М. Формування конкурентних стратегій підприємств на основі інноваційної діяльності. *Журнал економічних досліджень*. 2021. № 3 (12). С. 54–59.

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



## Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення асортименту послуг

Іващенко Марія Вікторівна,

студентка 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: ivashchenko22222@gmail.com

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств є дуже складним і багатогранним. Конкурентоспроможність компанії є одним з ключових аспектів ринкового середовища, що характеризує здатність компанії адаптуватися до ринкового середовища, досягати лідируючих позицій та утримувати їх якомога довше. Для забезпечення ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно використовувати чітко визначені організаційні, економічні та технічні інструменти у поєднанні один з одним [1].

Сучасні конкурентні ринки характеризуються стрімким зростанням споживчого попиту, що означає посилення конкуренції, зміцнення позицій конкурентів і скорочення термінів впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує учасників ринку постійно відстежувати поведінку суперників та приймати рішення, які сприяють подоланню негативних наслідків конкурентного тиску та стабільному розвитку підприємств у конкурентному середовищі [1].

Дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств є важливим та актуальним питанням як для національної економіки в цілому, так і для окремих виробників. У ринковому середовищі висока конкурентоспроможність підприємства гарантує отримання стабільних прибутків [2]. Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства [1].

Основними джерелами конкурентоспроможності компаній є їхня досконала організація, технології, соціальна та економічна інфраструктура, а також здатність керівництва аналізувати та вживати своєчасних заходів для забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності [3]. Сьогодні конкурентна перевага компанії полягає в низьких витратах та широкому асортименті продукції [4]. Наявність широкого асортименту продукції та послуг свідчить про те, що компанія здатна повністю задовольнити потреби своїх клієнтів.

Розширення асортименту означає зміну набору товарів і послуг, які продає компанія, шляхом додавання нових позицій. Асортимент є важливим елементом конкурентної боротьби для підприємств [2], оскільки грамотне формування оптимального асортименту робить діяльність компанії ефективнішою і допомагає підтримувати бажаний прибуток [4, с. 112]. Перш за все, асортиментна політика лежить в основі маркетингових рішень, навколо яких формуються інші рішення, що стосуються умов придбання продукції та методів просування від виробника до споживача. Здійснюються кроки щодо планування стратегій, які формують конкурентну перевагу товару, створюють властивості товару, що мають цінність для споживачів, тим самим задовольняючи конкретні потреби і приносячи відповідні прибутки компанії. Враховуючи сучасний стан ринкової конкуренції, головне завдання компанії - задовольнити попит у найефективніший спосіб. Ринок визначає попит на ту чи іншу групу товарів. Тому асортимент є важливим елементом конкурентної боротьби для таких підприємств. Це пов'язано з тим, що грамотне формування оптимального асортименту робить діяльність компанії більш ефективною і допомагає підтримувати бажаний прибуток.

Конкурентоспроможність підприємства є важливою умовою його виживання і розвитку в умовах зростаючої конкуренції. Підвищення конкурентоспроможності слід розглядати як систематичний і послідовний процес, який охоплює всі сфери діяльності підпри-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

емства. Розширення асортименту товарів і послуг є одним із ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє компанії швидше реагувати на зміни ринкового попиту, краще задовольняти потреби клієнтів і посилювати свою ринкову позицію. Асортиментна політика – це не лише маркетинговий інструмент, але й важливий елемент загальної стратегії підприємства. Вона забезпечує оптимальне формування продуктового портфеля, що є основою для отримання прибутку та досягнення конкурентних переваг. Ефективна сегментація ринку та управління асортиментом допомагає підприємствам краще зрозуміти потреби споживачів і задовольняти їх найбільш ефективним чином. Це також сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами та забезпечує стабільний розвиток компанії в умовах жорсткої конкуренції [3].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення асортименту товарів і послуг є ключовим стратегічним рішенням, яке сприяє не лише задоволенню споживчого попиту, але й зміцненню позицій компанії на ринку та забезпеченню її довгострокової стабільності.

### Література

1. Гринько, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2020. С. 49–53.
2. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2013. 408 с.
3. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. 508 с.
4. Діденко, Є. О., Савельєв, Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>

Тези надійшли до редакції 26.10.2024 р.



УДК 330.3

## Інноваційні методи планування діяльності підприємства

**Казакова Вікторія Олегівна,**

студентка 4 курсу бакалавру, навчально-науковий інститут

Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: vikakazakova1903@gmail.com

Інноваційні методи планування стають невід'ємною частиною успішної діяльності підприємств у сучасному динамічному середовищі, де швидкість змін і непередбачуваність зовнішніх умов потребують нових підходів. Традиційні методи, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, часто не відповідають вимогам сучасного бізнесу, в якому прискорений технологічний прогрес, глобалізація та зростання конкуренції формують нові виклики. Підприємства шукають інноваційні підходи до планування, що дозволяють не тільки швидко реагувати на зміни, але й передбачати їх, адаптуючи свої стратегії для підвищення ефективності та результативності. Проблемам пошуку нових методів планування діяльності підприємства присвячені праці таких учених, як Поклонська Л. С. [1], Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. [2], Семененко Ю. [3], Трофименко О. Г. [4]. Проте питання впровадження інноваційних підходів у процес планування і досі залишаються актуальними.

**Мета** дослідження полягає у проведенні порівняльного аналізу інноваційних підходів, заснованих на визначенні ключових показників ефективності та цілей і ключових результатів, а також обґрунтуванні доцільності їх використання у процесі планування діяльності підприємства.

Ефективне планування потребує визначення чітких цілей, гнучкості, врахування доступних ресурсів і потенційних ризиків, а також постійного моніторингу виконання. Зрозуміло сформульовані цілі

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

задають напрямок розвитку і слугують основою для оцінки прогресу. Для цього підприємства все частіше використовують системи ключових показників ефективності (КПІ) та цілей і ключових результатів (ОКР), які допомагають систематизувати процес планування, контролюючи результати на кожному етапі.

Ключові показники ефективності (КПІ) – це кількісні індикатори, що дозволяють оцінити ефективність діяльності на різних рівнях організації. КПІ допомагає менеджерам не тільки відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей, але й вчасно вносити корективи на основі об'єктивних даних. Такий підхід особливо корисний для оцінки довгострокових завдань, наприклад, збільшення продажів або підвищення продуктивності праці, де важливо мати стабільні й конкретні показники.

Цілі та ключові результати (ОКР), на відміну від КПІ, зосереджені не лише на кількісних, але й на якісних показниках, забезпечуючи комплексний підхід до постановки цілей. ОКР передбачає визначення стратегічних цілей, доповнених конкретними вимірюваними ключовими результатами. Основна перевага ОКР – це здатність швидко адаптуватися до мінливих умов завдяки коротким циклам планування (часто кварталним), що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на нові виклики та коригувати свої плани відповідно до актуальних потреб.

Обидва підходи, КПІ та ОКР, можуть гармонійно поєднуватися, створюючи всебічну модель управління, що включає стратегічне планування довгострокових цілей із гнучкістю, необхідною для швидкої адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Електронні системи управління завданнями, такі як Asana, Jira та Trello, значно полегшують процес впровадження методів КПІ та ОКР у роботу підприємства. Asana є багатофункціональною платформою для управління проектами будь-якого масштабу. Завдяки інтуїтивному інтерфейсу та можливості розподіляти завдання Asana допо-

магає узгоджувати короткострокові та довгострокові цілі, підтримуючи гнучкість і адаптивність. Інтеграція з іншими інструментами дозволяє об'єднати різні аспекти управління в єдиній системі.

Для IT-проектів, де активно використовуються методології Agile та Scrum, оптимальним вибором є Jira. Ця система надає можливість детального аналізу виконання завдань і глибоку звітність, що дозволяє командам швидко реагувати на зміни в пріоритетах. Jira забезпечує гнучкість і точність при оцінці виконання завдань, що є важливим для оперативного коригування планів відповідно до потреб проекту.

Trello залишається зручним інструментом для невеликих команд, які прагнуть організувати свою роботу за допомогою візуальних дощок. Незважаючи на обмежену аналітичну функціональність порівняно з Asana та Jira, Trello надає простий та зрозумілий інтерфейс для відстеження виконання завдань і зберігання гнучкості у плануванні.

Використання електронних систем управління завданнями має низку важливих переваг: покращення комунікації, команди можуть обмінюватися інформацією та координувати завдання в режимі реального часу; гнучкість планування, можливість оперативно адаптувати плани завдяки гнучким налаштуванням і швидкому внесенню змін до завдань; аналітика та контроль, ці системи дозволяють детально відстежувати прогрес у досягненні цілей, що сприяє прозорості та підвищенню ефективності планування.

Таким чином, інноваційні методи планування діяльності підприємства, такі як KPI та OKR, у поєднанні з сучасними цифровими інструментами управління завданнями, дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, залишаючись націленими на стратегічні цілі. Це забезпечує підвищену гнучкість і прозорість процесів, сприяючи сталому розвитку та збереженню конкурентоспроможності на динамічному ринку.



## Література

1. Поклонська Л. С. Планування інноваційної діяльності підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19720/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90%281%29.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19720/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90%281%29.pdf)
2. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). Ч. 2. С. 160–167.
3. Семененко Ю. Роль KPI ТА OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 227–235.
4. Трофименко О. Г. Аналіз програмних засобів для управління проектами. *Інформаційні технології: моделі, алгоритми, системи* (ITMAS – 2023). Миколаїв : НУК імені адмірала Макарова, 2023. С. 132–135.

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 659.1:004.92

## Управління проектами з розробки 3D-відеореклами

**Калабіна Карина Євгенівна,**

здобувач вищої освіти 4 року навчання, навчально-науковий  
інститут Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kkalabina876@gmail.com

Управління проектами з розробки 3D-відеореклами є складним процесом, що вимагає високого рівня координації між різними відділами й ефективного використання ресурсів. Оптимізація процесів є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності та ефективності реклами, а також для досягнення максимального ефекту від інвестицій у цей вид рекламної діяльності.

Сучасна відеореклама активно використовує нові технології, такі як 3D-графіка, що дозволяє створювати більш привабливі й інтерактивні відеоролики. Оптимізація процесу розробки цих проектів та оцінка ефективності є актуальними питаннями в умовах високої конкуренції на ринку реклами.

Для більш чіткого розуміння життєвого циклу проектів слід розглянути розподілення процесів управління проектами за групами та галузями знань.

Управління проектами включає різні галузі знань і групи процесів, які використовуються для ефективного керування проектом від його ініціації до завершення [2]. Нижче наведено текстовий опис кожної галузі знань у контексті груп процесів управління проектом.

### 1. Інтеграція управління проектом

- *Ініціація:* На цьому етапі розробляється статут проекту, що формально санкціонує початок проекту і визначає основні його цілі та вимоги.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

- *Планування:* Включає розробку плану управління проектом, що визначає, як проект буде виконуватись, контролюватись і завершуватись.
- *Виконання:* На цьому етапі здійснюється керівництво і управління виконанням проекту, забезпечуючи відповідність виконуваних робіт плану проекту.
- *Моніторинг:* Включає моніторинг і управління роботами проекту для забезпечення прогресу відповідно до плану та загальне управління змінами, щоб враховувати зміни в проекті.
- *Завершення:* Виконується закриття проекту або фази, яке включає оцінку результатів проекту та формальне завершення.

### 2. Управління змістом проекту

- *Планування:* Включає планування змісту, що визначає обсяг робіт проекту, і визначення змісту, яке конкретизує, що буде включено до проекту. Створення ІСР (ієрархічної структури робіт), яка розподіляє проект на більш дрібні компоненти для полегшення управління.
- *Моніторинг:* На цьому етапі здійснюється підтвердження змісту, що забезпечує відповідність виконаних робіт вимогам, і управління змістом, щоб тримати проект у визначених рамках.

### 3. Управління термінами проекту

- *Планування:* Процес починається з визначення операцій, які необхідні для досягнення цілей проекту, і визначення послідовності операцій, щоб встановити правильний порядок виконання. Проводиться оцінка ресурсів операцій, щоб визначити необхідні ресурси для кожної операції, та оцінка тривалості операцій для встановлення тимчасових рамок. Також розробляється розклад, який дозволяє створити повний графік виконання проекту.
- *Моніторинг:* Включає управління розкладом, що забезпечує своєчасне виконання проекту.

4. Управління вартістю проекту

- *Планування:* Містить оцінку вартості, яка визначає бюджет для кожної операції, і визначення бюджету, яке встановлює загальну вартість проекту.
- *Моніторинг:* Проводиться управління вартістю, яке забезпечує, щоб витрати відповідали бюджету.

5. Управління якістю проекту

- *Планування:* Включає планування якості, щоб визначити стандарти якості, які необхідно дотримуватись у проекті.
- *Виконання:* Виконується забезпечення якості, яке гарантує, що роботи відповідають вимогам щодо якості.
- *Моніторинг:* Проводиться контроль якості, щоб перевірити, що кінцевий результат проекту відповідає встановленим стандартам.

6. Управління людськими ресурсами проекту

- *Планування:* Включає розробку плану управління людськими ресурсами, який визначає, як будуть управлятися людські ресурси проекту.
- *Виконання:* Включає набір команди проекту, розвиток команди проекту, щоб покращити ефективність роботи команди, та управління командою проекту, щоб контролювати та підтримувати продуктивність.

7. Управління комунікаціями проекту

- *Ініціація:* Проводиться визначення зацікавлених сторін, щоб зрозуміти, хто має інтереси в проекті і як вони впливатимуть на його успіх.
- *Планування:* Включає планування комунікацій, що встановлює, як інформація буде розповсюджуватись серед учасників проекту.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- *Виконання:* Проводиться поширення інформації та управління очікуваннями зацікавлених сторін, щоб підтримувати залученість і довіру.
- *Моніторинг:* Включає підготовку звітів про виконання, які забезпечують нагляд за прогресом проекту.

### 8. Управління ризиками проекту

- *Планування:* Включає планування управління ризиками, щоб визначити підходи до ідентифікації та управління ризиками, ідентифікацію ризиків, якісний аналіз ризиків для визначення пріоритетів, кількісний аналіз ризиків для вимірювання можливого впливу та планування реагування на ризики, яке визначає дії у відповідь на можливі ризики.
- *Моніторинг:* Проводиться моніторинг і управління ризиками, щоб вчасно реагувати на зміни у ризиках.

### 9. Управління закупками проекту

- *Планування:* Включає планування закупок, що визначає, які товари та послуги необхідні для проекту.
- *Виконання:* Проводиться здійснення закупок, яке включає отримання товарів і послуг, а також управління закупками, щоб контролювати постачання та забезпечувати їх відповідність вимогам.
- *Завершення:* Включає закриття закупок, що забезпечує завершення контрактів і розрахунки з постачальниками.

Таким чином, кожна галузь знань має свої специфічні процеси, які інтегруються в загальний процес управління проектом на різних його етапах.

Важливо зазначити, що усі управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, декомпонуються у п'ять груп управлінських процесів: ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення (рис. 1) [1].

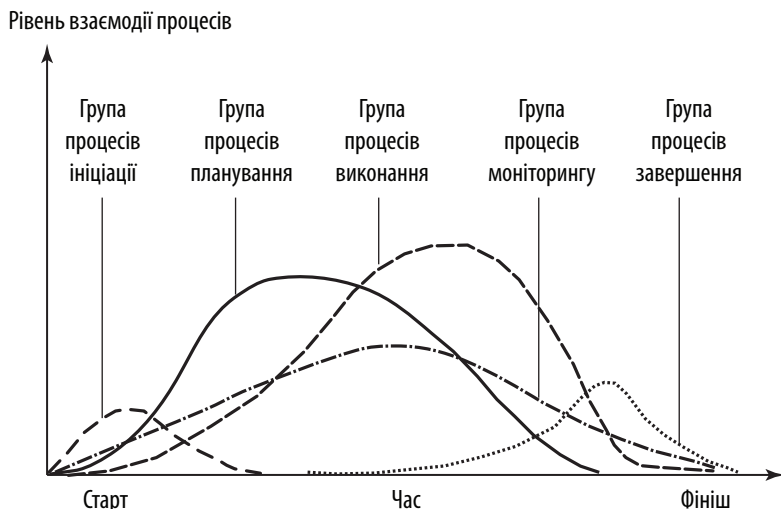


Рис. 1. Взаємодія груп управлінських процесів у проекті

Оптимізація процесів в управлінні проектами включає аналіз і поліпшення етапів підготовки, розробки і впровадження 3D-відеореклами. Важливим елементом є використання сучасних підходів до управління проектами, таких як Slack, Trello і Kanban, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та контролювати терміни виконання завдань [3]. Для оптимізації процесів розробки 3D-відеореклами пропонується використовувати такі методи, як автоматизація рутинних завдань, застосування гнучких методологій управління проектами та інтеграція сучасних інструментів візуалізації. Це дозволяє скоротити час на створення продукту та підвищити його якість.

Оптимізація процесів управління проектами розробки 3D-відеореклами дозволяє підвищити продуктивність команди, знизити витрати і забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами. Оцінка ефективності є необхідним етапом для визначення успішнос-

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

ті проекту та потенційних шляхів покращення. Розвиток і вдосконалення методів управління проектами дозволить рекламодавцям швидше впроваджувати ці технології та отримувати максимальну вигоду.

**Література**

1. Гелрігел Д., Слокум-молодший Дж. В., Вудмен Р. В., Бренінг Н. С. Організаційна поведінка. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2011. 726 с.
2. Посібник зі зведення знань з управління проектами (Керівництво РМВОК): Американський національний стандарт ANSI/PMI 99-]001-2010. США : Project Management Institute, 2010. 496 с.
3. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Бабаєв І. А., Яковенко В. Б. та ін. Креативні технології управління проектами та програмами : монографія. Київ : Саміт-Книга, 2010. 768 с.

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



УДК 658.01

## **Особливості розвитку концепції збалансованої системи показників та її застосування в управлінні розвитком підприємства**

**Калашнікова Катерина Юріївна,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна)

Сучасний світ характеризується політичною та економічною нестабільністю, стрімкими змінами технологій, високою конкуренцією на ринках. В цих умовах підприємствам потрібні дієві інструменти для вимірювання своєї продуктивності, ефективні стратегії розвитку і їх постійне вдосконалення відповідно до вимог ринку.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) вже багато років є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам отримати комплексне уявлення про свою ефективність у різних вимірах та управляти нею. Згідно з визначенням CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), збалансована система показників – це підхід, необхідний для забезпечення менеджменту компанії інформацією, що допомагає у формуванні стратегічної політики і цілей організації [1].

BSC використовується для управління ефективністю будь-якої бізнес-моделі, організаційної структури або бізнес-процесу, та є дієвим інструментом стратегічного планування та управління, що використовується для вимірювання ефективності діяльності. Вона орієнтована на результат і забезпечує збалансований погляд на підприємство шляхом впровадження стратегічного плану як системи цілей і ключових показників ефективності.

BSC дозволяє перетворити місію та стратегію організації на систему оперативних цілей і визначень основних показників роботи, зв'язати операційну діяльність підприємства з його стратегією. Вона



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

відображає рівновагу між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності. Згідно з дослідженнями вченими, BSC є однаково привабливою як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть малих, дозволяючи підприємствам самостійно обирати показники ефективності стратегії.

За результатами опитування, що було опубліковано Консалтинговою компанією 2GC Balanced Scorecard Usage Survey 2020 та засноване на анкетуванні представників менеджменту компаній з 21 країни, за частотою використання BSC в організаціях домінує: сфера стратегічного управління (88 %); операційне управління (63 %); звітність (58 %) [2].

Що стосується використання BSC підприємствами та організаціям за галузями (рис. 1), то воно є неоднорідним. Найбільш широко ця система використовується в системі вищої освіти, системі охорони здоров'я, промисловому секторі, фінансовому секторі та банкінгу.

Дослідження вченими питань застосування збалансованої системи показників мають довгу історію. Розробниками системи є Роберт Каплан та Девід Нортон, які ще у 1990 роках почали дослідження, що лягли в основу системи [3]. Основними вимірами BSC, запропонованої Нортоном та Капланом, були такі:

- 1) орієнтація на споживача, споживчий аспект (Customer);
- 2) внутрішні бізнес-процеси (Internal Business Process);
- 3) навчання працівників та перспективи зростання (Learning and Growth);
- 4) фінансовий аспект (Financial).

Отже, збалансована система показників є динамічною та адаптованою концепцією, яка дозволяє організації вимірювати та керувати ефективністю у спосіб, що виходить за рамки фінансового результату.

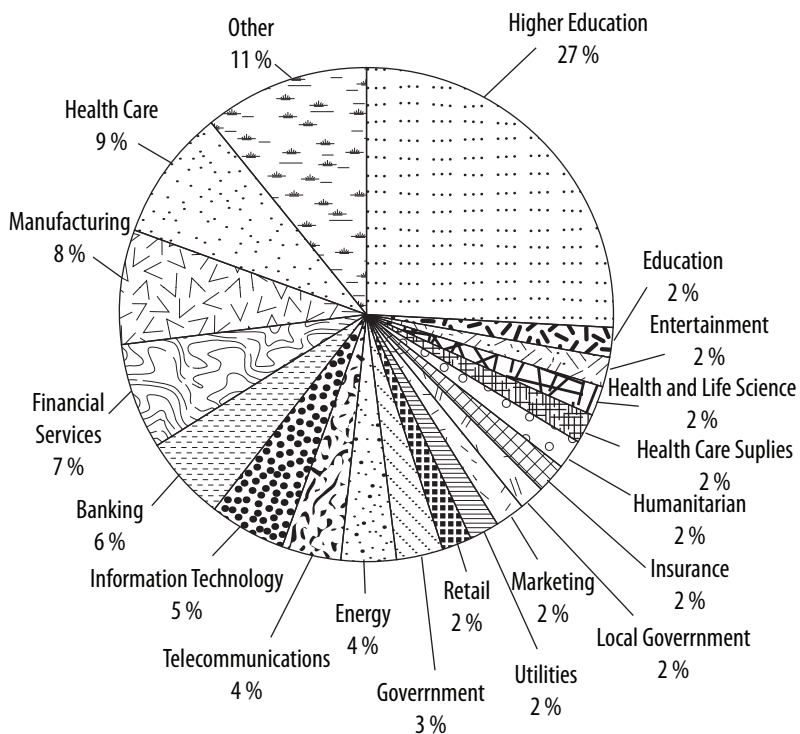


Рис. 1. Використання BSC підприємствами та організаціям за галузями

Джерело: [2]

З часу розробки збалансованої системи активність досліджень та їх напрями змінювалися. На рис. 2 наведено динаміку розвитку наукових досліджень за тематикою BSC (а саме кількість публікацій в журналах, що індексуються Scopus та Web of Science).

Як видно з рис. 2, пік досліджень припадає на 2008–2012 рр., потім мав місце спад. А з 2020 р. вчені зазначають зростання наукового інтересу до цього питання через виклики для підприємств, що виникли внаслідок пандемії Covid, а також на цей час через необхідність підвищення ефективності бізнес-моделей підприємств при

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

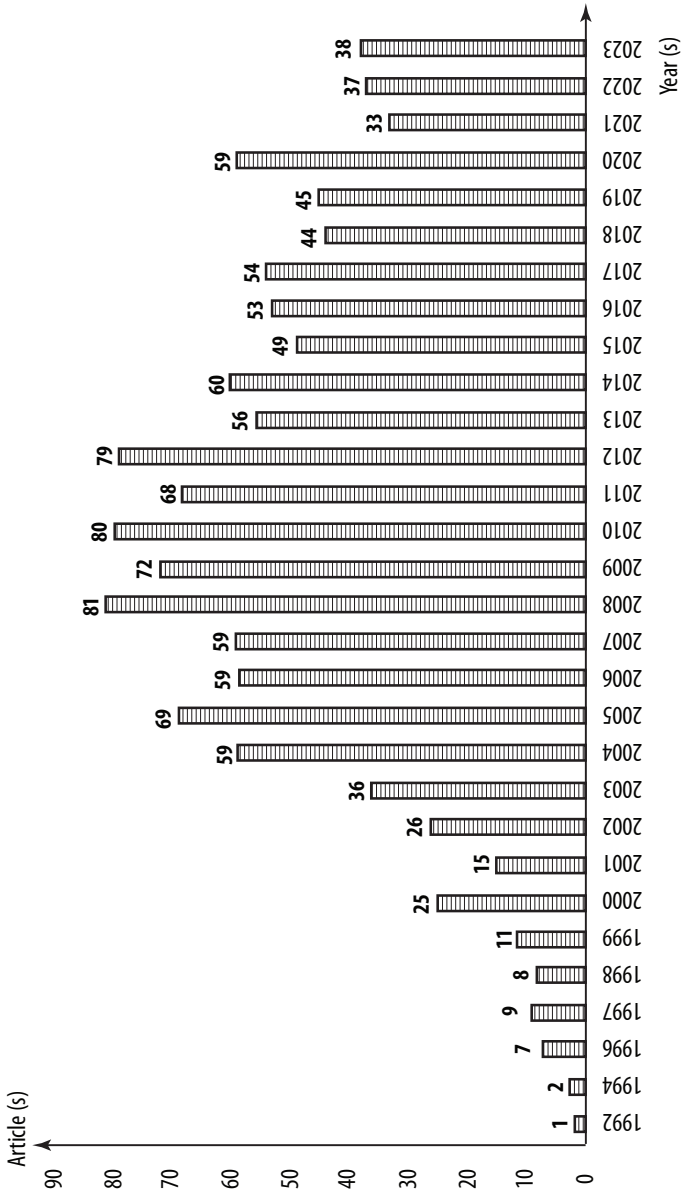


Рис. 2. Динаміка розвитку наукових досліджень за тематикою BSC (кількість публікацій в журналах, що індексуються Scopus і WoS)

Джерело: [4]

запровадженні цифрових технологій, що виникли з розвитком Індустрії 4.0.

Науковцями продовжуються дослідження щодо комплексу вимірів, які мають враховуватися BSC. Так, рядом вчених (Матіас фон Ентресс-Фюрстенек, Йоганнес Карл і Нільс Урбах) запропоновано додати до системи показників вимір «Майбутнє і технології» [5]. Вони вважають, що чутливість компанії до технологій, які будуть актуальні в майбутньому, є ключовим фактором успіху. Тільки якщо компанія є високоінноваційною в ключових напрямках Індустрії 4.0, ці можливості можуть стати справжніми рушійними силами успіху. Тому компанії мають зосередитися на досягненні високого рівня інтеграції з цифровими технологіями.

Дослідження, проведене Університетом прикладних наук і мистецтв Люцерна, показало, що компанії завжди є набагато успішнішими та мають значно вищі темпи зростання, коли вони переслідують стратегію цифровізації. Вчені також дійшли висновку, що відповідним чином адаптована BSC є придатним інструментом для розробки, формування та впровадження цієї важливої стратегії цифровізації.

Отже, в сучасних умовах погляд на BSC трансформується в таких напрямках:

- *по-перше*, переглядаються виміри, які мають враховуватися при її формуванні;
- *по-друге*, переглядаються набори показників, що мають відповідати сучасним вимірам оцінки та аналізу (зокрема, враховувати оцінки цифровізації та цифрової зрілості компанії);
- *по-третє*, доводиться необхідність будувати стратегії цифрової трансформації компаній і підприємств на основі BSC задля забезпечення їх успішності;
- *по-четверте*, розробляються цифрові платформи – засоби програмної реалізації оцінки та аналізу результативності діяльності підприємства на основі BSC.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

На перший план у трансформації поглядів входить вплив цифровізації, що підтримується новітніми ІТ-технологіями та технологіями Індустрії 4.0.

У *табл. 1* наведено деякі приклади інтеграції BSC з Індустрією 4.0.

**Таблиця 1**

**Інтеграція BSC із Industry 4.0**

<b>Виміри</b>	<b>Опис</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Фінансовий + + Індустрія 4.0	Адаптація фінансових показників для включення фінансової аналітики на основі даних в Індустрію 4.0. Це передбачає використання прогнозного моделювання, аналізу ризиків і фінансів у реальному часі даних для покращення процесу прийняття рішень і узгодження фінансових цілей із трансформаційними технологіями Індустрії 4.0
Клієнтський + + Індустрія 4.0	Використання аналітики даних у реальному часі для персоналізації продуктів і послуг, покращення задоволеності клієнтів і лояльності у цифрову еру. Інтеграція відгуків клієнтів, аналіз настроїв і розуміння на основі даних для покращення розуміння потреби та очікування клієнтів у контексті Індустрії 4.0
Внутрішні процеси + + Індустрія 4.0	Оптимізація внутрішніх процесів за допомогою технологій Індустрії 4.0. Подача заявок, статистичний контроль процесів, розширена аналітика та автоматизація для ідентифікації та усунення неефективності, передбачення потреб в обслуговуванні та оптимізації роботи. Забезпечення того, щоб процеси були не тільки ефективними, але й адаптованими до динаміки змін технологій привнесених Індустрією 4.0
Навчання та зростання + + Індустрія 4.0	Розвиток культури цифрової грамотності, навичок аналізу даних та інновацій. Інтеграція ініціатив з навчання та розвитку співробітників у BSC, яка гарантує, що персонал має навички, необхідні для розвитку в епоху Індустрії 4.0
Каскадне цілепокладання + в Індустрії 4.0	Узгодження цілей від верхнього рівня до окремих відділів і співробітників, забезпечуючи донесення до стратегічних цілей, пов'язаних з Індустрією 4.0 і інтегрованих в щоденні операції. Каскадування цілей допомагає узгодженню їх в організації та гарантує, що кожен розуміє свою роль у стратегії



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

Враховуючи це, цікавим напрямом поглиблення досліджень у сфері застосування BSC в управлінні сучасним підприємством вважається ув'язання концепції бізнес-моделі підприємства (наприклад, побудованої на основі шаблону Остервальдера та Пінье, рис. 3) з концепцією BSC. Тією чи іншою мірою таке поєднання вже проглядається, наприклад, ті ж B2B та B2C є саме різновидами бізнес-моделей (бізнес – бізнесу та бізнес – споживачу). Але комплексного бачення щодо цього поки що немає. Також доповнити таке дослідження доцільно врахуванням цифровізації (при формуванні комплексу ключових показників тощо), як того тренду, що визначатиме розвиток підприємств всіх галузей та суспільства загалом.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчий сегмент
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Потоки надходження доходів	

**Рис. 3. Шаблон бізнес-моделі підприємства Остервальдера та Пінье**

*Джерело:* [7]

Питання формування бізнес-моделі підприємства певної галузі та певної спеціалізації також потребує подальших досліджень, оскільки на цей час існує близько 25 бізнес-моделей, й усі вони мають свої інтерпретації відповідно до спеціалізації підприємств.

Таким чином, запровадження BSC в менеджмент підприємства має ряд переваг і загалом спрямоване на підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Водночас сучасні тренди та виклики висувають нові вимоги до імплементації концепції BSC, що потребують її подальшого вивчення та розв'язання.

## Література

1. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
2. Yawson R. M., Paros A. K. B. Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change. *Sage Open*. 2023. Vol. 13 (4). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business Press, 1996. 322 p.
4. Kumar S., Lim W. M., Sureka R. et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Rev Manag Sci*. 2024. Vol. 18. P. 2397–2439. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
5. Matthias von Entrefß-Fürsteneck, Johannes Karl, Nils Urbach Performance Measurement im Zeitalter der Digitalisierung: Eine Balanced Scorecard für die Industrie 4.0. In book: Anwendungsorientierte Beiträge zum Industriellen Management, Flexibilisierung der Fabrik im Kontext von 4.0 (Band 6), Logos Verlag, Berlin, 2017. P. 107–132. URL: [https://www.researchgate.net/publication/319065109\\_Performance\\_Measurement\\_im\\_Zeitalter\\_der\\_Digitalisierung\\_Eine\\_Balanced\\_Scorecard\\_fur\\_die\\_Industrie\\_40](https://www.researchgate.net/publication/319065109_Performance_Measurement_im_Zeitalter_der_Digitalisierung_Eine_Balanced_Scorecard_fur_die_Industrie_40)
6. Going digital with the balanced scorecard? The potential of the all-time classic for the smart factory. URL: <https://www.eci-connect.net/en/digital-with-balanced-scorecard-potential-the-all-time-classic-the-smart-factory.html>
7. The Business Model Canvas. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
8. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 61–73. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-2-61-73

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.





## Сутність і класифікація конкурентних переваг

**Калініченко Вікторія Володимирівна,**

студентка 2 року навчання в магістратурі, спец. 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент», навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: viktoriya.ryabuha15@gmail.com

У ХХІ столітті підприємство може вести високоефективну та результативну діяльність тільки за умови наявності та постійного удосконалення його конкурентних переваг. Наявність конкурентних переваг у визначений проміжок часу не є запорукою того, що підприємство буде конкурентоспроможним і в майбутньому, тому необхідним є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища щодо можливого удосконалення існуючих та формування нових конкурентних переваг.

Для можливості якісного формування та використання тих чи інших конкурентних переваг підприємства необхідним є розуміння їх сутності, класифікації та процесів формування. В економічній літературі можемо зустріти значну кількість робіт, присвячених конкурентним перевагам підприємства: їх сутності, класифікації, видам, стратегіям формування, чинникам впливу тощо [4].

Серед науковців з економіки немає єдиного погляду щодо поняття «конкурентні переваги». Так, Майкл Портер, засновник концепції конкурентних переваг, вважає, що конкурентні переваги та підприємство є нерозривними, та основною метою діяльності підприємства є саме наявність конкурентних переваг, тобто це здатність підприємства перевершувати конкурентів за рахунок унікальних ресурсів або позицій на ринку.

Він наголошує на сталому характері конкурентних переваг, та те що позиційною перевагою підприємства може бути лідерство у витратах або диференціація та доцільно. М. Портер відповідно пропо-

нує виділяти дві основні стратегії досягнення конкурентної переваги: лідерство у витратах і диференціація.

Одним з англійських вчених, який розвив концепцію конкурентних переваг, є Джей Барні. Він вважає, що конкурентні переваги виникають у випадку, якщо підприємство має ресурси, які є цінними, рідкісними, незамінними та такими, що є важкодоступними. Він розробив інструмент стратегічного управління Фреймворк VRIN (Valueable, Rare, Inimitable and Non-substitutable), який підприємства можуть використовувати для аналізу своїх ресурсів і можливостей з метою визначення свого потенційного джерела стійкої конкурентної переваги.

Клейтон Крістенсен, своєю чергою, вважає, що конкурентна перевага пов'язана передусім з деструктивними інноваціями, які змінюють ринок та знищують конкурентів. Він стверджує, що ключовим елементом є інновації, які перевертають існуючі ринки та створюють нові, та акцентує увагу на тому, як інновації можуть створювати радикальні зміни та нові ринки, приносячи компаніям конкурентні переваги.

Серед українських науковців, що займаються питаннями конкурентоспроможності та конкурентних переваг, також немає одностайної думки, щодо визначення конкурентних переваг, але більшість з визначень також можна розподілити на дві групи. Визначення, що дотримуються ресурсного чи то структурного підходу. Так, Шмалій Н. при розгляданні конкурентних переваг вважає необхідним враховувати такі аспекти конкурентного середовища, як ринкова позиція підприємства, наявність у нього певних ресурсів та види процесів взаємодії.

За її думкою, конкурентна перевага – це здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів / можливостей (власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів [6].

При розгляданні питань визначення конкурентних переваг Боришкевич І. Г. вважає за необхідним виділити такі підходи: адміністративний, просторовий, домінантний, ресурсний та ексклюзивний. Та вважає, що конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства щодо конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність [2].

Аналіз різних визначень поняття «конкурентна перевага» дозволяє запропонувати саме визначення, що запропонував Барабась Д. О. як таке, що найбільше відповідає умовам та вимогам сьогодення, а саме: конкурентна перевага є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Інакше кажучи, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій [1].

Як немає єдиного підходу до визначення поняття «конкурентна перевага», так само й існує значна кількість підходів до їх класифікації. Розглянемо деякі з них. Першою з існуючих є класифікація, запропонована Портером, який поділяє конкурентні переваги на такі, що пов'язані з низькими витратами та конкурентні переваги, що є результатом диференціації. Є багато науковців, що погоджуються з цією класифікацією, але в цей же час економічна наука не стоїть на місці, та зараз є ціла низка класифікацій, що враховує й інші аспекти.

Так, Ж. Ламбен додав до вищезгаданих класифікаційних ознак чинник часу. За його думкою, саме «швидкість реагування на потреби ринку є однією з ключових конкурентних переваг». Такі класифікаційні ознаки, як можливість імітації і характер динаміки, пропонує використовувати Г. Л. Азоев. Науковці Л. Н. Мамаєва, Д. В. Удалов та О. А. Кондратьєва до конкурентних переваг за Портером додають

такий вид конкурентних переваг, як продуктивніше використання наявного капіталу порівняно з підприємством-конкурентом.

Таким чином, у науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації конкурентних переваг, що обумовлено постійним розвитком, як економічної науки, так і наявністю науково-технічного прогресу, що й обумовлює появу нових класифікаційних ознак залежно від вимог та мети проведення досліджень. Метою подальших досліджень є формування узагальненої класифікації конкурентних переваг з урахуванням останніх тенденцій розвитку економіки.

### Література

1. Barabas D. Overcoming obstacles to the development of ukrainian business organizations // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2024. С. 22–24.

2. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12. С. 6–11.

3. Вербівська Л. В., Андрицький Б. О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4 (30). С. 20–25.

4. Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32643>

5. Кузьміна О., Бусько А. Модельовання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С. 85–89.

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-19>

6. Шмалій Н. А. Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. *Вісник КНУТД. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3 (147). С. 116–125. URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/684/700>

Тези надійшли до редакції 22.10.2024 р.



## Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану

**Каменчук Марина Ігорівна,**

здобувач вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kamencukmarina380@gmail.com

Формування маркетингової стратегії має особливу важливість у сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Це обумовлено різкими змінами в економічному середовищі, посиленою невизначеністю та зменшенням купівельної спроможності споживачів. Ситуація вимагає адаптації стратегій для забезпечення стабільного попиту, підтримки лояльності клієнтів, а також гнучкості компаній у відповідь на змінні зовнішні фактори.

Маркетингова стратегія, яка враховує специфіку воєнного стану, допомагає компаніям швидко реагувати на зміни та забезпечувати свою конкурентоспроможність. Вона дозволяє визначити актуальні потреби цільової аудиторії, адаптувати продукти чи послуги, знайти нові ринки збуту, оптимізувати канали дистрибуції та рекламні інструменти. Крім того, стратегічний підхід до маркетингу сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, її соціальної відповідальності та підтримки локальних спільнот, що важливо для залучення споживачів. У воєнний час підприємствам необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій та викликів. Ефективна стратегія включає глибоке дослідження ринку, чітке позиціонування, планування та контроль за реалізацією.

Таким чином, актуальність питання формування маркетингової стратегії в умовах воєнного стану полягає в її здатності забезпечувати стійкість бізнесу, адаптацію до сучасних викликів, а також збереження довіри та взаємодії з клієнтами навіть у складних умовах.

Вирішенню зазначеного питанням присвячено значну кількість наукових публікацій. Більшість науковців виділяють такі етапи формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства: визначення мети та базових передумов створення; дослідження поточної ринкової ситуації, можливостей та загроз; визначення вихідних позицій підприємства на ринку; визначення ринкового сегмента для потенційно успішної діяльності; формування варіантів стратегічної поведінки; вибір оптимального варіанта; формування плану та комплексу заходів реалізації; реалізація; маркетинговий контроль та аналіз результатів; коригування дій на перспективу [1].

У роботі Левченка К. А. наведено порядок формування маркетингової стратегії підприємства із урахуванням ризиків діяльності на ринку промислових товарів [3, с. 114].

На наш погляд, незважаючи на те, що автором розглядаються особливості діяльності промислових підприємств, ключові положення запропонованого підходу до етапізації формування маркетингової стратегії можуть бути покладені в основу цього процесу будь-яким підприємством.

Досліджуючи формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни як процес, Шишпанова Н. О., Голіней В. Я. пропонують виокремлювати такі етапи: глибоке дослідження ринку; створення чіткої карти позиціонування та просування; планування та чітке визначення КРІ; тестування та адаптація і етичність та соціальна відповідальність [2, с. 169].

За результатами проведеного дослідження пропонується такий підхід до виокремлення етапів формування ефективної маркетингової стратегії в умовах війни (табл. 1).

Успіх сформованої маркетингової стратегії потребує чіткого виконання стратегічного плану діяльності підприємства, оскільки це дозволяє вчасно діагностувати ймовірні проблеми, провести моніторинг існуючої ситуації та виявити резерви вирішення проблеми.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

Відповідно, бажано паралельно розробити так звані ситуаційні альтернативні стратегії, враховуючи сильні та слабкі сторони бізнесу, перспективи та загрози [4, с. 89].

Таблиця 1

**Етапи формування ефективної маркетингової стратегії  
в умовах війни**

<b>Етап</b>	<b>Опис</b>
1. Встановлення цілей та основних умов	Встановлення ключових цілей маркетингової стратегії
2. Аналіз ринкової ситуації	Глибоке дослідження ринку та аналіз поточної ситуації
3. Оцінка початкових позицій	Точне визначення позиції підприємства на ринку
4. Ідентифікація цільового ринку	Визначення цільової аудиторії
5. Розробка альтернативних стратегічних підходів	Розробка різних стратегічних підходів
6. Вибір найкращого рішення	Вибір найкращого варіанту стратегії
7. Планування та KPI	Визначення цілей, завдань та показників ефективності
8. Реалізація стратегії	Впровадження обраної стратегії на практиці
9. Тестування та адаптація	Оцінка ефективності та адаптація стратегії
10. Маркетинговий контроль	Перевірка досягнення цілей та коригування дій
11. Етичність та соціальна відповідальність	Врахування соціальних аспектів у стратегії
12. Внесення змін для майбутніх планів	Оцінка результатів та внесення змін для майбутнього

*Джерело:* розроблено автором на основі дослідження [2; 3]

Тому, ще на стадії формування маркетингової стратегії слід передбачити процедури майбутнього моніторингу, які будуть виконувати такі завдання:

- забезпечать докази того, що маркетингова стратегія реалізується так, як було заплановано;

- дозволять оцінити, наскільки повно й ефективно використовуються ресурси підприємства для здійснення маркетингових заходів;
- виявлять проблеми та відхилення від планів, що виникли в процесі реалізації маркетингової стратегії [1].

Крім того, важливо забезпечити систематичне оновлення даних та інформації для моніторингу, щоб завжди мати актуальні відомості для прийняття рішень. Такий підхід дозволить швидко адаптувати маркетингову стратегію та забезпечити її ефективність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, під час воєнного стану розробка маркетингової стратегії стає надзвичайно важливою та складною. Підприємства мають швидко адаптуватися до змін на ринку, враховуючи нові виклики та ризики. Ефективна маркетингова стратегія повинна включати глибокий аналіз ринку, чітке позиціонування, постійний моніторинг та адаптацію до змінних умов. Важливо також враховувати етичні та соціальні аспекти, щоб зберегти довіру клієнтів та зміцнити репутацію підприємства. Лише системний підхід та готовність до змін допоможуть підприємствам не тільки вижити, але й досягти успіху в складних умовах війни.

## Література

1. Гарматюк О. В., Логінова О. А. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>

2. Шишпанова Н. О., Голіней В. Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 24.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.167>

3. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/25.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf)



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Шостак А., Лілич А., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства у умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86–90.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>

Тези надійшли до редакції 28.10.2024 р.



УДК 658.14:338.2

## **Складові стратегічного управління процесом використання фінансових ресурсів підприємства на основі інновацій в умовах війни**

**Кащєєва Софія Юрїївна,**

здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі кафедри  
Менеджменту, логістики та інновацій, навчально-науковий  
інститут менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: sofka170702@gmail.com

Війна в країні створює надзвичайно складні умови для діяльності підприємств, особливо в тих галузях, які мають стратегічне значення для економіки країни. Ситуація, з якою стикається Україна, вимагає адаптації бізнесу до нових викликів, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, зменшенням доступу до фінансів та руйнуванням інфраструктури. В роботі розглянуто роль інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами стає особливо важливою. Ефективне управління фінансовими потоками, а також інвестування у новітні технології дозволяють підприємствам не лише вижити, але й продовжувати розвиватися, забезпечуючи стабільність своєї діяльності.

Фінансові ресурси – це сукупність грошових коштів підприємства, які забезпечують його діяльність, фінансування поточних операцій, інвестиційних проектів та інновацій. В умовах війни ці ресурси набувають особливого значення, оскільки вони є основою для виживання підприємства та його адаптації до нових реалій [1].

Дослідженням фінансових ресурсів займалися такі вчені, як Йозеф Шумпетер, який акцентував увагу на ролі інновацій у розвитку економіки та ефективності використання ресурсів. Джеймс Б'юкенен та Гордон Таллок також розробляли концепції, пов'язані з управлінням фінансами та оптимізацією ресурсів в умовах невизначеності. В українському контексті цікавими є дослідження Олександра Пуш-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

каря та Валентини Єфімової, які аналізують управління фінансами в умовах кризових ситуацій [2].

Воєнні дії вимагають від підприємств застосування нових підходів до управління фінансами та адаптації інноваційних рішень [3]. Розглянемо декілька ключових інноваційних практик, що реалізуються в цей час:

Цифрові платформи для управління фінансами. У воєнний час підприємства активно використовують цифрові інструменти для забезпечення оперативного контролю фінансових потоків. Впровадження таких платформ дозволяє швидко реагувати на зміни в доступності ресурсів, контролювати витрати та забезпечувати своєчасне фінансування критично важливих операцій, навіть при обмеженому доступі до фізичних офісів.

Електронна комерція та цифрові послуги. Для збереження бізнес-активності в умовах воєнних дій підприємства переходять на онлайн-платформи для надання послуг. Цей перехід дозволяє скоротити витрати, пов'язані з фізичними об'єктами, та зберегти фінансові потоки через електронні платежі.

Мобілізація фінансових ресурсів через краудфандинг та гранти. Підприємства використовують альтернативні методи фінансування, такі як краудфандинг та залучення міжнародної допомоги у вигляді грантів для підтримки своєї діяльності та фінансування інноваційних проєктів. Це дозволяє залучати фінансові ресурси навіть у ситуації, коли традиційні джерела фінансування обмежені або недоступні.

Удосконалення інноваційних процесів на «Укрзалізниці» можливе за кількома напрямками [4]. Наприклад, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження автоматизованих систем управління ресурсами, що дозволить оперативно обробляти дані про стан обладнання, переміщення поїздів та потреби у ремонті. Це допоможе «Укрзалізниці» оптимізувати витрати, покращити ефективність роботи та забезпечити надійне обслуговування навіть в умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів.

1. Інвестиції в кібербезпеку та захист даних. В умовах війни питання безпеки стає одним із найважливіших. Підприємства, що працюють з фінансовими ресурсами, повинні інвестувати у захист своїх даних, систем електронних платежів та обліку. Це забезпечить стабільність фінансових операцій та мінімізує ризики втрати важливих даних через кіберзагрози.
2. Розвиток систем прогнозування та штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту для прогнозування економічної ситуації та оцінки ризиків дозволяє підприємствам краще планувати свої фінансові ресурси та розподіляти їх між найбільш перспективними та життєво важливими проектами. Інвестиції в ці технології допоможуть адаптуватися до непередбачуваних змін на ринку.
3. Фінансування інфраструктурних проєктів сторонніми грантодавцями та відновлення інфраструктури. Відновлення інфраструктури є ключовим для підприємств, які залежать від логістичних ланцюгів. Використання фінансових ресурсів для модернізації або відновлення інфраструктури дозволяє підприємству зберегти свої позиції на ринку та підвищити ефективність роботи.

Ефективне використання фінансових ресурсів у військовий період є одним із ключових факторів успішної адаптації підприємства [6]. Підприємства, які вміло поєднують фінансове планування з впровадженням інновацій, мають більше шансів зберегти свою діяльність і вийти з кризи сильнішими. Інноваційні рішення дозволяють знизувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати більш гнучке реагування на кризові ситуації.

Стратегічне управління фінансовими ресурсами в умовах війни потребує постійного моніторингу та адаптації, а також залучення новітніх технологій для швидкого реагування на зміни в економічній та політичній ситуації. Завдяки інноваціям підприємства можуть досягати стабільності навіть у складних умовах, забезпечуючи ефектив-

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

не використання наявних фінансових ресурсів та збереження своєї конкурентоспроможності [5].

Війна ставить перед підприємствами нові виклики, однак правильне стратегічне управління фінансовими ресурсами на основі інновацій дозволяє не тільки зберегти стабільність підприємства, але й знайти нові шляхи розвитку. Інвестиції в цифрові технології, кібербезпеку, гнучке планування та міжнародну співпрацю допомагають підприємствам забезпечувати ефективне використання своїх ресурсів в умовах непередбачуваності та ризиків.

### Література

1. Buchanan J. M., Tullock G. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. University of Michigan Press, 1999.
2. Lambert T. E., Velardo T. *Schumpeter, Sweezy, the Financial System, and Innovation: Small versus Big Business*, 2020.
3. Дегтярьова Т. М. Фінансові ресурси підприємств: структура, джерела формування та напрями ефективного використання. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 25–31.
4. Коваленко С. О. Інновації в управлінні фінансовими ресурсами українських підприємств в умовах воєнного стану. *Фінанси, облік і аудит*. 2023. № 2. С. 7–12.
5. Пушкар О. І., Єфімова В. І. Управління фінансами підприємства в умовах кризових ситуацій. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 39–45.
6. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, процента та економічного циклу / пер. з нім. О. В. Чумаченко, М. О. Лісового. Київ : Основи, 2020. 350 с.

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



УДК 336.71

## **Вплив факторів зовнішнього середовища на стабільність банківської системи**

**Кірієнко Катерина Віталіївна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: katyakaty11122003@gmail.com

У сучасних умовах глобалізації та економічної інтеграції стабільність банківської системи залишається ключовим чинником економічного розвитку будь-якої країни. Банківська система значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни. За останні роки світова економіка зіткнулася з численними викликами, які вплинули на стійкість банківських систем різних країн.

Одним із основних факторів, що впливає на стабільність банківської системи, є економічне середовище. Світ зіткнувся з економічними кризами, спричиненими пандемією COVID-19, що призвело до значного зниження економічної активності [1]. Для прикладу, у 2020 році ВВП багатьох країн впав на 4–6 %, це викликало зростання неплатоспроможності компаній та фізичних осіб, відповідно підвищивши рівень проблемних кредитів у банківських системах. У таких умовах банки змушені були переглядати кредитні політики, збільшувати резерви на покриття ризиків та знижувати активність у видачі нових кредитів, що негативно вплинуло на їх фінансову стабільність.

Крім того, інфляція залишається ще одним економічним чинником, який впливає на банківську систему. У 2023 році багато країн зіткнулися з високою інфляцією через порушення глобального постачання ланцюгів та зростання ціни на енергоносії. Наприклад, у Сполучених Штатах інфляція у 2022 році сягнула 7 %, що стало найвищим

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

показником за останні 40 років [2]. Для зниження інфляції центральні банки були змушені підвищувати облікові ставки, що призвело до здорожчання кредитів і зменшення ліквідності на ринку.

Політична стабільність і діяльність уряду також мають суттєвий вплив на банківську систему. З одного боку, розробка та впровадження ефективних політичних рішень, таких як стабільна фінансова політика, сприяє розвитку банківського сектора. З іншого боку, політична нестабільність та конфлікти можуть призвести до кризових ситуацій у банківській системі. У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, багато західних країн запровадили жорсткі санкції проти російських банків, зокрема відключили деякі з них від міжнародної платіжної системи SWIFT [3]. Це суттєво обмежило можливості російських банків проводити міжнародні транзакції, заморозило їх активність за кордоном і призвело до значного падіння вартості акцій цих фінансових установ. Санкції впроваджено не тільки на російську банківську систему, але й на міжнародних партнерів, які були задоволені своїми операціями з російськими банками, що викликало втрату та зменшення обсягів міжнародної фінансової співпраці.

Роль центральних банків у забезпеченні стабільності банківської системи є вирішальною, особливо в умовах економічних і політичних потрясінь. За останні роки центральні банки багатьох країн світу значно активізували свої дії щодо підтримки ліквідації банківських установ. Одним із головних інструментів стало зниження облікових ставок. Наприклад, Федеральна резервна система (ФРС) США у 2020 році швидко низила ставки майже до нульового рівня, щоб стримати наслідки економічної кризи, викликані пандемією COVID-19 [4]. Європейський центральний банк (ЄЦБ) також зберіг ставки на рекордно низькому рівні протягом 2021–2022 років для підтримки економіки Єврозони.

Крім того, багато центральних банків впроваджували програми викупу державних зобов'язань, щоб забезпечити додаткову ліквід-

ність ринкам. Наприклад, Банк Англії активно викупував державні зобов'язання, щоб підтримати фінансову систему після шоків, пов'язаних з пандемією та виходом Великої Британії з ЄС (Brexit).

Зміни в соціально-демографічній структурі також впливають на діяльність банків. Пандемія COVID-19 призвела до зниження доходів багатьох домогосподарств, що посилило фінансове навантаження на банки [1]. Протест зростання популярності цифрових банківських послуг став останнім соціальним фактором, який змінив традиційну модель банківської діяльності. В останні роки спостерігалось значне зростання кількості користувачів мобільного та онлайн-банкінгу. Так, у Європі у 2021–2022 роках кількість клієнтів, які користуються цифровими банківськими послугами, зросла на 20 %.

Технологічний прогрес має суттєвий вплив на банківську систему, особливо у сфері безпеки та обслуговування клієнтів. Використання таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн і фінансові технології (fintech), дозволяє банкам підвищити ефективність операцій та пропонувати інноваційні послуги. Наприклад, блокчейн-технології забезпечують швидке та безпечне проведення фінансових транзакцій, що мінімізує ризики шахрайства та забезпечує більшу прозорість операцій. У 2021 році JP Morgan впровадив власну блокчейн-систему для здійснення міжнародних платежів, що дозволило скоротити час проведення транзакцій з кількох днів до кількох годин [5].

Впровадження електронного документообігу та системи «Клієнт-банк» значно підвищило ефективність банківських операцій і зменшило паперову кратність. Так, у 2022 році багато банків Європи, зокрема ING, впровадили електронні підписи та електронний документообіг, що скоротило час на обробку документів і прискорило обслуговування клієнтів, зменшуючи при цьому ризики людських помилок.

Отже, фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на стабільність банківської системи, ігнорування яких може призвести до серйозних наслідків для економіки країни. Економічні кризи, полі-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

тична нестабільність, технологічні зміни та соціально-демографічні процеси починають розвиток банківської системи, особливо в умовах сучасних глобальних викликів.

### Література

1. Department of Economic and Social Affairs. (2020). World Economic Situation And Prospects: April 2020 Briefing, No. 1. United Nations. URL: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020\\_FullReport.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_FullReport.pdf)

2. Mbah R. E., Hultquist L, Repp R. Inflation in North America: A Critical Review and Analysis of the Year 2022. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 2023. Vol. 10 (2). P. 263–285.

DOI: <https://doi.org/10.14738/assrj.102.14029>

3. Petrova K. A., Gurkova A. V., Bryzgalova, V. A. Disconnecting Russia from SWIFT? *Existing analogues*. *Current Economic Trends*. 2021. Vol. 1 (4). P. 59–58.

DOI: <http://dx.doi.org/10.55030/2713-0266-2021-1-4-59-84>

4. Ihrig J. E., Weinbach G., Wolla S. A. The impact of COVID-19 on the economy and the Fed's response // Federal Reserve Bank of St. Louis. 2020. URL: <https://www.stlouisfed.org/publications/page-one-economics/2020/08/10/covid-19s-effects-on-the-economy-and-the-feds-response>

5. What has JPMorgan Chase done in the field of blockchain and cryptocurrency? *JPMorgan Chase & Co*. 2024. URL: <https://vertu.com/what-has-jpmorgan-chase-done-in-the-fields-of-blockchain-and-cryptocurrency/>

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



УДК 658.012.4:355.4

## **Інноваційні підходи в управлінні змінами на підприємстві в умовах воєнного стану**

**Коваленко Марія Павлівна,**

здобувач вищої освіти, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: mariia.kovalenko@hneu.net

Ведення бізнесу під час воєнного стану є надзвичайно складним завданням, яке вимагає від керівників компаній адаптувати свої управлінські процеси до нових ризиків і труднощів. Ефективне управління змінами є важливим компонентом, який дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни та залишатися стійкими.

Порушення логістичних ланцюгів, втрата доступу до ринку, скорочення робочої сили, нестача ресурсів і підвищені ризики безпеки є основними проблемами, з якими стикаються підприємства під час воєнного стану [1]. Зважаючи на ці фактори, керівники повинні переосмислити стратегії, бізнес-моделі та операційні процедури. Удосконалення гнучкості, децентралізація прийняття рішень, використання альтернативних каналів постачання та збуту та інвестиції в цифрову трансформацію є важливими компонентами адаптації управлінських процесів до умов нестабільності та ризиків [2].

Лідерство та комунікація є важливими для ефективного управління змінами. Лідери компаній повинні продемонструвати стійкість, прийняття та управління ризиками, а також мотивувати співробітників працювати разом у кризових ситуаціях. Налагодження ефективної комунікації з клієнтами, стейкхолдерами та працівниками допомагає зміцнити довіру, зменшити опір змінам і координувати спільні дії.

Керівникам підприємств потрібно використовувати комплексний підхід для управління змінами в умовах воєнного стану, що

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

включає зміну бізнес-процесів, розвиток навичок лідерства та ефективну комунікацію. За таких обставин компанії не можуть підвищити свою стійкість і успішно подолати кризові ситуації.

Війна в Україні, яка триває з 2022 року, показала, наскільки важливо, щоб підприємства могли адаптувати свої бізнес-процеси до кризових ситуацій. Перегляд і оптимізація виробничих процесів і ланцюгів постачання стали життєво важливими для бізнесу, який хоче продовжувати працювати [3]. Багато українських компаній були змушені змінити місцезнаходження своїх постачальників, змінити способи дистрибуції та шукати більш безпечні місця для виробництва.

Автоматизація виробничих процесів і впровадження цифрових технологій стають важливими факторами, які сприяють стійкості бізнесу. Українські підприємства активно інвестують у такі рішення, як віддалене управління, хмарні сервіси, робототехніку та аналітику даних. Навіть під час воєнного стану їхні бізнес-операції стали більш ефективними, гнучкими та керованими завдяки цьому.

Стратегії кризового управління для швидкого реагування, оцінки та мінімізації ризиків стали життєво важливими для виживання підприємств. Українські компанії були змушені створювати резервні фонди, диверсифікувати свої потоки доходів, реагувати на непередбачувані обставини та страхуватися від воєнних ризиків. Такий комплексний підхід до управління ризиками дозволив їм бути більш підготовленими до різких змін і втрат, спричинених війною.

Таким чином, для того щоб українські компанії могли успішно адаптуватися до воєнного стану, вони повинні були перебудувати ланцюги постачання, використовувати цифрові рішення та використовувати ефективні методи кризового управління. Завдяки комплексному підходу до трансформації бізнес-моделей їхня стійкість і здатність протистояти складним труднощам стали можливими.

Одним із найважливіших факторів успішного впровадження змін в організації під час воєнного стану є турбота керівництва підприєм-

ства про психологічний стан працівників. Співробітники відчувають більше тривоги та невпевненості в майбутньому, що значно знижує продуктивність і здатність адаптуватися до складних обставин [4]. Отже, для українських підприємств забезпечення належної психологічної підтримки персоналу має стати важливою частиною стратегії управління змінами.

Для підтримки та мотивації команди в умовах високої невизначеності можна використовувати програми психологічного консультування, регулярні зустрічі для обговорення проблем, тренінги з управління стресом і додаткові соціальні гарантії та пільги [5]. Важливо, щоб керівники демонстрували співчуття, розуміння та підтримку, оскільки це позитивно впливає на моральну та психологічну атмосферу в групі.

Корпоративна культура та командний дух є важливими компонентами подолання криз. Підприємства, які мають сильні організаційні цінності, звичаї згуртованості та практики взаємодопомоги, зазвичай краще долати наслідки війни [6]. Люди, які відчувають почуття єдності, взаємної підтримки та відданості спільній меті, можуть краще адаптуватися до змін і працювати разом, щоб забезпечити стійкість компанії.

Таким чином, ефективне управління змінами в умовах воєнного стану на українських підприємствах залежить від психологічної підтримки та мотивації персоналу. Підвищення адаптивності працівників і, як наслідок, підвищення ефективності організаційних перетворень можна досягти за допомогою комплексного підходу, який включає заходи з підтримки психічного здоров'я, створення команди та покращення корпоративної культури. Стійкість до кризових ситуацій підвищується в українських компаніях, які мають здатність гнучко перебудовувати свої операції, мотивувати своїх співробітників і об'єднувати їх. Застосування ефективних методів управління змінами є ключовим для виживання та розвитку бізнесу під час воєнного конфлікту.

### Література

1. Ковальчук Ю., Павлик В., Карелін О., Довгань Л. Виклики та можливості для управління логістикою в умовах пандемії COVID-19. *Revista ESPACIOS*. 2020. № 41 (42).
2. Коваль О., Полежаєв Ю., Безхлібна А. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифрової економіки. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2021. № 25. С. 1–9.
3. Хоменко Л., Бур'як А., Савченко Т., Небава М. Виклики та можливості для українських підприємств в умовах військового конфлікту. *Соціально-економічні виклики*. 2022 № 6 (2). С. 99–110.
4. Мартиненко В., Полякова Г., Сущенко О., Сущенко Л. Психологічні аспекти адаптації персоналу до змін у діяльності українських підприємств в умовах військового конфлікту. *Підприємництво та стійкість*. 2022. 9 (4). С. 212–226.
5. Мірошніченко О., Барабаш О., Гаврилюк Т., Рогатіна Л. Організаційна культура як фактор адаптації підприємств до викликів пандемії COVID-19. *Теорія управління та дослідження для розвитку сільського бізнесу та інфраструктури*. 2021. № 43 (2). С. 159–169.
6. Шевченко О., Козаченко Г. Вплив військового конфлікту на управління українськими підприємствами. *Бухгалтерський облік та фінанси*. 2022. № 2 (95). С. 76–83.

Тези надійшли до редакції 10.11.2024 р.



УДК 339.137.2

## Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств у сучасних умовах

**Ковалишина Софія Вікторівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу,

навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: kovalyshynasonya@gmail.com

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку підприємства стикаються з постійною потребою підвищення своєї конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність стала ключовим фактором успіху для будь-якого бізнесу, оскільки вона визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію та здобувати більшу частку на ринку. З метою забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства повинні розробити і реалізувати власну стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Отримання позитивних результатів та досягнення стійкої конкурентної переваги вимагають від підприємства аналізу своєї поточної ситуації, виявлення сильних сторін і слабких сторін, а також технологій та інновацій, які можуть стати потенційними джерелами конкурентної переваги. Подальший успіх підприємства залежатиме від конкурентної ефективності товарів. Конкурентна спроможність продукції є основним чинником ефективності будь-якої компанії. В умовах світової інтеграції та посиленої конкуренції підприємства повинні активно шукати шляхи підвищення якості своїх товарів і послуг, а також залучати сучасні технологічні підходи для збільшення конкурентної переваги [1]. У плануванні конкурентної стратегії необхідно враховувати всі можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності.

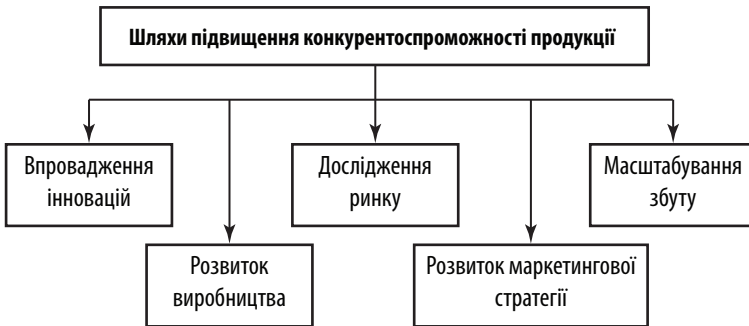
Любежаніна С. О. пропонує основними шляхами підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах воєнного

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

стану визначати вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів, обґрунтовану рекламну політику, впровадження нових інноваційних технологій, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, впровадження правильної маркетингової політики, розвиток тактичного маркетингу тощо [2].

На думку Бочко В. О., основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій [3].

На основі аналізу і узагальнення наведених точок зору пропонується такий перелік основних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції (рис. 1).



**Рис. 1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції**

*Джерело:* розроблено автором на основі [2; 4]

Впровадження інновацій являє собою зосередження на створенні нових інноваційних продуктів або покращенні існуючих продуктів, які задовольняють потреби ринку. Своєю чергою, дослідження ринку виконує функцію зниження ризиків за управлінськими рішеннями, що зачіпають розвиток компаній в цілому, і вдосконалення окремих характеристик продукту зокрема [3]. Маркетингова стратегія надає

змогу привернути увагу споживачів та підвищити впізнаваність продукції. Масштабування збуту, тобто залучення більшої кількості торгових представників, сприяє охопленню більшої частини ринку, що, своєю чергою, збільшує шанси на продаж продукції.

Отже, для досягнення стійкої конкурентної переваги у сучасних умовах підприємствам потрібно постійно адаптуватися, впроваджувати інновації, збільшувати кількість торгових представників та активно взаємодіяти з ринком, що, своєю чергою, визначатиме їх успіх і конкурентоспроможність.

### Література

1. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарств.* 2017. № 13 (2). С. 114–117. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15825>

2. Любезаніна С. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах війни // *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф.* [Київ], 22 листопада 2023 року / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2023. С. 52. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70285>

3. Бочко В. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19>

4. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.





## Мотивація персоналу підприємства в сучасних умовах функціонування

**Ковальова Юлія Сергіївна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,  
факультет менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: youkoval99@gmail.com

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені систематично займатись пошуком джерел підвищення ефективності праці та вдосконаленням системи управління. Персонал – це найцінніший ресурс організації, який потребує постійної уваги задля підвищення прибутковості підприємства в цілому. Саме тому мотивація праці посідає особливе місце в системі управління.

Запорукою ефективного функціонування сучасних підприємств є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів якої, спонукає співробітників працювати продуктивно з метою досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Мотивація являє собою функцію управління, що, під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, спонукає персонал досягати високих результатів у роботі.

Основним завданням процесу мотивації персоналу є створення сприятливих умов і стимулів, які забезпечують роботу з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

На сьогодні проблема мотивації праці персоналу на підприємстві полягає у недостатньому заохоченні трудового колективу, це пов'язано з різноманіттям життєвих орієнтирів та потреб співробітників, надмірним негативним впливом зовнішніх факторів, що впливає на погіршення продуктивності, незадоволеність та зниження рівня лояльності персоналу до підприємства.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Мотиваційний процес персоналу підприємства здійснюється за допомогою поєднання різноманітних методів і підходів. Формування ефективної системи стимулювання працівників передбачає застосування, як матеріальних, так і нематеріальних форм винагороди персоналу. Максимального мотиваційного ефекту можливо досягти лише за умови їх спільного використання. Окремо один від одного вони здатні здійснювати лише тимчасовий мотиваційний ефект. Завдання ефективного менеджменту полягає в досягненні довгострокового позитивного ефекту [2, с. 185].

Потреби персоналу постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотиваційний підхід, який спрацював один раз, знову буде ефективним. Але основна система мотиваційних підходів персоналу підприємства має ґрунтуватись на таких базових принципах, як системність, відповідність, гнучкість, структурованість, відкритість, реалістичність та рівність [1].

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві можна запропонувати систему оцінки ефективності показників (КРІ). Розробка системи мотивації КРІ передбачає створення набору ключових показників ефективності для кожного співробітника або команди. Кожен показник повинен бути міркуваним і конкретним, а також відображати конкретні бізнес-цілі компанії [3].

Отже, жодна з управлінських систем не може функціонувати, не включаючи до себе ефективної системи мотивації праці, яка спонукає кожного учасника трудового колективу працювати продуктивно та якісно.

Головними проблемами на шляху до ефективного процесу мотивації підприємства на сьогодні постають стрімкі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища країни, надмірний негативний вплив зовнішніх факторів, велика вірогідність не пережити кризові часи, і, як наслідок, недостатня мотивації трудового колективу через велике різноманіття життєвих орієнтирів та потреб співробітників. Тому на

цьому етапі дуже важливо враховувати психологічні аспекти мотивації робітників.

### Література

1. Мельник А. О. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4 (47). С. 94–98.
2. Остапчук Т. П. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *SOCIAL ECONOMICS*. 2020. № 60. С. 181–191.
3. Розробка систем мотивації KPI: що це таке та як це працює. URL: <https://msys.kiev.ua/uk/rozrobka-system-motyvatsiyi-kpi/>

Тези надійшли до редакції 25.10.2024 р.



## Ключові фактори мотивації медичних працівників у кризових умовах

### **Козлова Інна Миколаївна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: inna.kozlova@hneu.net;

### **Ковнір Нікіта Андрійович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: nikitakovnr@gmail.com

За останні роки українське суспільство зіткнулося з безпрецедентними викликами, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Ці події суттєво вплинули на психологічний стан і мотивацію працівників різних секторів, особливо у сфері охорони здоров'я. Медичний персонал знаходиться в центрі цих криз, виконуючи критично важливу роль у боротьбі з епідеміями та надаючи допомогу постраждалим від військових дій. Внаслідок цього зросли професійні навантаження, ризики для здоров'я та життя, а також рівень стресу, що ускладнило збереження мотивації та призвело до значного відтоку кадрів.

Початок повномасштабної військової агресії російської федерації проти України призвів до значних міграційних процесів, медичні працівники також не стали винятком. Багато медичних працівників змінили місце роботи, зокрема перейшли до закладів, що не підпорядковуються Національній службі здоров'я України (НСЗУ). Це стосується, зокрема, військових госпіталів, закладів Національної академії медицини та медичних структур, що обслуговують силові відомства. Такі переміщення не враховуються в поданому нижче аналізі даних (*рис. 1*).

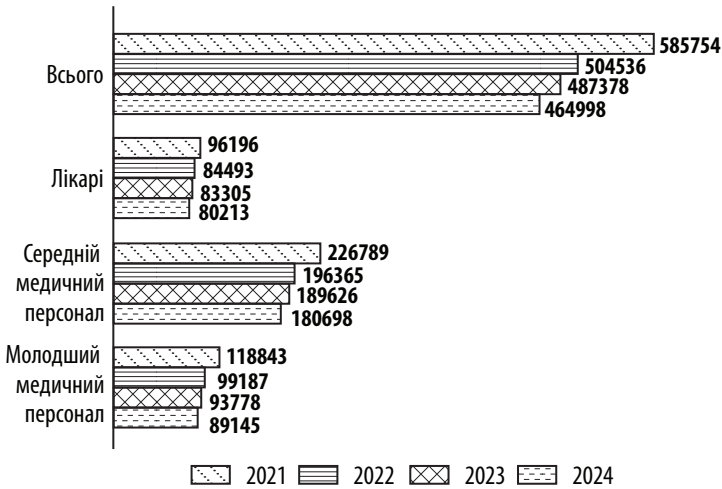


Рис. 1. Порівняльна кількість штатних медичних працівників за категоріями (2021–2024 рр.)

Джерело: складено автором на основі [2]

Аналіз динаміки чисельності штатних медичних працівників у системі НСЗУ демонструє тенденцію до поступового скорочення з 2021 року до 2024 року. У 2022 році кількість медичного персоналу зменшилася на 13,9 %, тоді як у 2024 році це скорочення досягло вже 20,6 % від рівня 2021 року. Загалом за останні два роки кількість медиків скоротилася на понад 120 000 осіб, що свідчить про суттєві кадрові втрати в системі охорони здоров'я.

Через дефіцит кадрів у закладах охорони здоров'я більшість персоналу зазнає професійного вигорання.

Слід зазначити, що професійне вигорання - це глибокий психічний і фізичний виснажливий стан, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових факторів на робочому місці, перевтоми і незадоволеності професійною діяльністю. Воно характеризується емоційним

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

руйнуванням, втратою мотивації та інтересу до роботи, почуттям безпорадності та розчарування. У людей, які відчувають вигорання, знижується продуктивність, з'являється постійна втома і підвищується рівень стресу.

Окрім професійного вигорання, медичні працівники в умовах воєнного стану все частіше стикаються з емоційним вигоранням. Емоційне вигорання серед медичних працівників виникає внаслідок поєднання несприятливих умов для фізичного здоров'я, значного психологічного стресу, недостатнього відпочинку, надмірної відповідальності та невідповідності між робочими зусиллями та винагородою.

Дослідження підтверджують [3], що психологічне вигорання серед медичних працівників значно посилилося під час війни. У мирний час 52 % респондентів виявляли ознаки високого ступеня емоційного виснаження, тоді як у період військових дій цей показник зріс до 83 %.

Це свідчить про те, що нестача ресурсів, надмірне навантаження та відсутність належної підтримки спричиняють серйозні психоемоційні проблеми серед медиків.

Високий рівень емоційного вигорання серед співробітників обумовлений, зокрема, несприятливим організаційним кліматом, який характеризується недостатньою увагою до індивідуальних потреб працівників, відсутністю ефективного зворотного зв'язку з керівництвом, низьким рівнем морального задоволення та підвищеним рівнем стресу.

В умовах воєнного стану медичні працівники зіштовхуються з підвищеними вимогами до стійкості, ефективності та мотивації, що безпосередньо впливає на якість їхньої діяльності. Психологічний та професійний тиск обумовлюється кількома ключовими факторами, які визначають рівень мотивації медичного персоналу. *Рис. 2* демонструє ключові фактори, що впливають на рівень мотивації медичних

працівників і сприяють підвищенню ефективності їхньої діяльності в складних умовах воєнного стану.

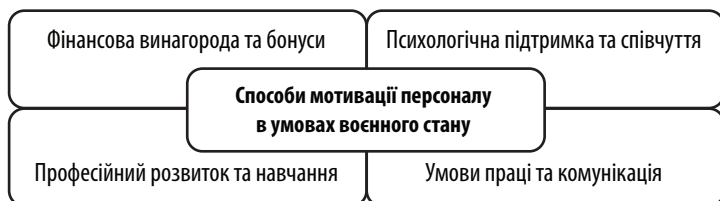


Рис. 2. Основі способи мотивації медичного персоналу в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

У нестабільному економічному середовищі розвиток людського капіталу набуває особливого значення. Компанії повинні приділяти велику увагу наданню своїм працівникам можливостей для безперервного навчання та професійного розвитку, розробляючи індивідуальні плани розвитку та впроваджуючи програми навчання співробітників.

Ефективна мотивація медичного персоналу в умовах воєнного часу потребує постійного моніторингу ситуації та гнучкого підходу до управління. Важливо регулярно аналізувати чинні програми мотивації, коригувати їх відповідно до нових викликів і розробляти інноваційні рішення. Залучення самих медичних працівників до процесу розробки та реалізації мотиваційних заходів сприятиме підвищенню їхньої ефективності. Мотивація в цих умовах є складним процесом, що вимагає комплексного підходу із урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних аспектів.

## Література

1. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової про-*



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

*мисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4)

2. Національна служба здоров'я України // Урядовий портал, «Аналітичні панелі». URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>

3. Селюк М. М., Драна Ю. Ю. Війна, яка виснажила нас усіх. Як відновити жагу до життя? *Здоров'я України. Міждисциплінарні проблеми*. 2023. № 2. С. 26–28. URL: [https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo\\_2\\_2023/%D1%80\\_26.pdf](https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo_2_2023/%D1%80_26.pdf)

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



UDC 658.788

## Management of logistics processes at the enterprise

**Kokosha Kateryna Denysivna,**

4th year student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
(Kharkiv, Ukraine),

e-mail: ekaterinakokosha@gmail.com

The relevance of the topic of logistics process management lies in the fact that creating a high-quality logistics service and providing top-level customer service have become key strategic objectives for many companies today. In an increasingly competitive environment, successful companies recognize that meeting these demands is critical to retaining and attracting customers.

High-quality customer service fosters loyalty and enables businesses to maintain and grow their operations. Moreover, as competition intensifies, companies are looking for ways to stand out, with superior customer service being one effective approach.

Problems of the management of logistics processes at the enterprise were considered in the works of Alesinska T. V. [1], Kolodizeva T. O. [2], Korolenko N. V. [3].

Managing logistics processes is an essential part of this strategy. Effective logistics services help companies meet customer expectations in terms of timely deliveries, stock availability, and efficient communication. This not only enhances the customer experience but also contributes to the company's competitive advantage in the marketplace.

Logistics management involves several vital components that ensure the smooth movement of goods through the supply chain. Transportation forms the backbone, focusing on the efficient movement of goods. Companies increasingly use AI-driven technologies for route optimization and real-time tracking, which help reduce transportation costs and improve delivery speed.

Warehousing is another key component, responsible for storing goods in a manner that enables quick access and minimal handling time. The use of automated systems like robotic picking enhances accuracy and speeds up operations.

Inventory management is crucial for maintaining optimal stock levels to meet customer demand without overstocking, while also preventing stockouts. Predictive analytics play a significant role here, helping companies forecast demand more accurately. Procurement processes are focused on sourcing the necessary materials and products for production or sale. Establishing strong supplier relationships and securing reliable suppliers can improve procurement efficiency, leading to smoother operations. Information management, which integrates all these aspects, ensures seamless communication and visibility throughout the supply chain, enabling logistics managers to make real-time, informed decisions.

Current trends in logistics are strongly influenced by technological advancements and sustainability. Many companies are prioritizing eco-friendly practices, such as reducing emissions through optimized transportation routes and adopting energy-efficient solutions in warehouses. These efforts are beneficial for both the environment and for reducing long-term operational costs. Digitalization and automation are also transforming logistics processes, allowing for greater accuracy, efficiency, and scalability.

To further optimize logistics processes, several strategies can be implemented. Introducing a Transportation Management System (TMS) can help streamline route planning, enhance real-time tracking, and reduce costs associated with transportation. Strengthening supplier relationships and diversifying the supplier base can also increase supply chain flexibility and resilience, helping ensure timely deliveries even in the face of disruptions. Integrating predictive analytics into inventory management systems enables more accurate demand forecasting, minimizing both stockouts and excess inventory.

Warehouse automation, such as robotic picking and advanced inventory tracking, enhances efficiency by speeding up order fulfillment while reducing human error. Improved customer communication through modern information systems allows businesses to integrate customer feedback quickly and adjust services to meet evolving demands. Additionally, incorporating sustainable logistics practices, like route optimization for reduced fuel consumption and eco-friendly packaging, aligns companies with global sustainability trends and can result in significant cost savings.

Effective logistics process management is crucial for maintaining a competitive advantage in today's fast-paced market. By optimizing transportation, inventory, warehousing, and customer service components, companies can better meet customer expectations while improving operational efficiency.

Strategic enhancements, such as automation, digitalization, and sustainable practices, support businesses in building profitability, boosting customer satisfaction, and positioning themselves as industry leaders.

### Literature

1. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2016. 292 с.

2. Тимчик А. М. Особливості управління логістичними процесами електронної комерції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 2. С. 272–278.

3. Алесінська Т. В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во «Веселка», 2019. 121 с.

4. Хмарська І. А., Сігаєва Т. Є., Бачинська О. М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>

5. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

6. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11.

7. Christopher M. Logistics and supply chain management: Book. London : Pearson Education, 2016. 310 p.

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 338.43:630:332.1 (477)

## Кластеризація лісопромислового комплексу в регіонах України

**Колбасін Євген Сергійович,**

канд. екон. наук, науковий співробітник,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

(м. Харків, Україна),

e-mail: johnnyevgen@gmail.com;

**Перепеліцин Григорій Борисович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: pgboris@i.ua

Як показують численні дослідження розвитку лісопромислового комплексу (ЛПК) України, основними проблемами, що його стримують, є: низький взаємозв'язок лісового господарства і лісопереробної промисловості, низький технологічний рівень, слабка інноваційна активність, низька ефективність використання лісових ресурсів, високий рівень корупції.

Досвід багатьох країн світу свідчить, що подолання проблем розвитку та підвищення конкурентоспроможності ЛПК можливо шляхом створення виробничих кластерів.

Питаннями розвитку кластерних утворень та ідентифікації кластерів ЛПК в регіонах України були присвячені роботи українських і зарубіжних учених, серед яких А. Асаул, М. Войнаренко, В. Гейць, М. Кизим, Н. Попадинець, М. Портер, М. Стейнер та ін.

Сьогодні в Україні функціонують такі кластери: Поділля Перший – Асоціація «Поділля Перший», об'єднує швейні, будівельні та туристичні кластери Хмельницької області; кластер художніх промислів «Сузір'я» (Прикарпаття); Полісся Рокітнівщини – районна громадська організація «Кластер деревообробки Полісся Рокітнівщини» в Рівненській області; Південні ворота України – транспортно-

.....

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

туристичний кластер (Херсон); Мелітопольські кластери – кластер зеленого туризму, бджільництва, сільськогосподарського машинобудування; Волинські кластери – аграрний, туристично-рекреаційний, освітній, льонувиробництва, транспортний, автомобільний, комбікормовий, деревообробний кластери; Силіконова Долина українською – кластер зеленого туризму та ремесел, с. Сунки (Смілянський район, Черкаська область); кластери в Смілянському районі; автомобільний кластер – кластер для виробництва автомобілів та комплектуючих на базі індустріального парку Соломоново (Закарпаття); Луганськлігінвест – кластер включає 6 підприємств легкої промисловості та торгових підприємств; кластер Інформаційних Технологій та Бізнес Послуг (Львів); кластер деревообробки та меблевого виробництва – об'єднання підприємств, які працюють з деревиною у Західній Україні; РГО «Перший аграрний кластер» (Чернівецька область) [1; 2]; Львівський та Рівненський меблеві кластери [3; 4].

Кластери, що пов'язані з переробкою лісової сировини, також функціонують в Україні. Так, у Львівській області у 2011 р. створено кластер деревообробки та меблевого виробництва» (ДОМ). Кластер ДОМ – це об'єднання підприємств, які працюють з деревиною у Західній Україні, засновниками кластера є компанії Бук-Холдінг, Світанок та Уніплит. Діяльність цього кластера спрямована на: розширення ринків збуту продукції компаній-членів та ринків продукції з деревини загалом за рахунок пошуку нових партнерів для залучення до процесу налагодження прозорості в лісозаготівлях; організації аналізів енерго- та ресурсоефективності для деревообробних та меблевих підприємств Західної України; впровадження нової продукції, покращення технологій та реалізація інноваційних проєктів; підвищення компетенцій працівників та розширення доступу до людського капіталу шляхом організації навчальних заходів для компаній-членів та наближення підготовки фахівців закладів вищої освіти до потреб компаній-членів; налагодження співпраці з державними органами влади.

Загалом до регіонів, що спромоглися досягти успіху в реалізації кластерних ініціатив, слід віднести: Хмельницьку, Львівську, Рівненську, Житомирську, Івано-Франківську, Херсонську, Миколаївську та Харківську області [5].

Аналіз економічних досліджень довів наявність різноманітних методик ідентифікації кластерів, які можна поділити на кількісні (розрахунок коефіцієнта спеціалізації регіону в даній галузі, модель «витрати – випуск», теорія графів) та якісні (аналіз «знизу – вгору» перспектив галузей, експертне оцінювання щільності взаємозв'язків між підприємствами-учасниками, якісний аналіз зв'язків і стратегічних гравців). Найпоширенішим підходом до ідентифікації кластера в регіональній економіці є обчислення коефіцієнта локалізації (концентрації).

Дослідження сучасних підходів і методик до ідентифікації кластерних структур, останніх тенденцій у розвитку ЛПК України дозволяють дійти таких висновків:

- в Україні відсутнє повне та узгоджене нормативно-правове забезпечення розвитку ЛПК країни в цілому;
- прийняті нормативно-правові акти: концепція, стратегія, програми розвитку ЛПК країни за строками розробки не узгоджені, що призвело до того, що в них наявні несумісні принципи, цілі і завдання;
- в країні немає проголошеної державної лісової політики, під якою розуміється реалізація державних функцій з володіння, підтримки та нагляду за сталим розвитком лісів на користь суспільства;
- недостатнє організаційне забезпечення комплексного розвитку ЛПК; низький рівень підтримки кластерних структур з боку держави.



### **Література**

1. Українські кластери. URL: <https://ucluster.org/en/>
2. Лещук В. П., Буснюк С. В. Формування кластерних структур у Волинській області. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 93–96.
3. У Львові створили меблевий кластер // Центр підтримки підприємництва. URL: <https://www.cpp.lviv.ua/meblevyj-klaster/>
4. Рівненський меблевий кластер – драйвер відродження області // Четверта влада. URL: <https://4vlada.com/rivnenskyj-meblevyj-klaster-drajver-vidrozhennia-oblasti>
5. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. URL: <http://economy.cg.gov.ua/index.php?id=15648&tp=1&pg=>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 339.5 (477)

## Структурні зрушення та проблеми зовнішньої торгівлі України

**Колбасін Євген Сергійович,**

канд. екон. наук, науковий співробітник,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

(м. Харків, Україна),

e-mail: johnnyevgen@gmail.com

**Самойленко Владислав Сергійович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: samoylenko1001@gmail.com

Торгові потоки між країнами визначаються множиною різних чинників, як економічного, природного, так і політичного характеру. Процеси глобалізації, вертикальної спеціалізації країн разом із намаганням забезпечити ресурси економічного розвитку останнім часом значно змінили напрямки торгових потоків у світі. Водночас розширення мережі різноманітних торгових об'єднань, угод і розвиток СОТ сприяє розвитку торгівлі між країнами, водночас створює додаткові ризики для економічної, зокрема, зовнішньоекономічної безпеки країни.

Забезпечення зовнішньоторговельної безпеки України потребує врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, вплив яких дедалі посилюється. Так, актуальним залишається питання протистояння втручання та тиску рф у військовій, дипломатичній, економічній та політичній сферах. Додаткові зобов'язання накладає впровадження положень Угоди про асоціацію України з ЄС та інших міжнародних договорів [1].

З точки зору аналізу можливостей включення у світові ланцюги створення вартості саме аналіз зовнішньоторговельної діяльності країни дозволяє визначити етапи, на яких це включення відбувається-

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

ся, оскільки носієм доданої вартості є переміщувані через кордон товари та послуги. Головним завданням її дослідження є визначення проблем у зовнішній торгівлі України, які можуть спричинити незадовільний стан зовнішньоторговельної безпеки країни.

При дослідженні статистичних сукупностей поширеним є використання спеціальних коефіцієнтів (індексів) для порівняння структур різноманітних явищ у часі та просторі [2]. Враховуючи особливості використання та наявні недоліки окремих модифікацій цих коефіцієнтів, для оцінки структурних змін, що відбулися в експорті й імпорті товарів України у 2011, 2015, 2018 та 2021 рр., було використано лінійний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень Л. Казинця та індекс В. Рябцева. Для індексу В. Рябцева використовується шкала оцінювання рівня значущості змін у структурі досліджуваних сукупностей (табл. 1).

Таблиця 1

#### Шкала оцінювання структурних зрушень за індексом В. Рябцева

Інтервали значень індексу	Міра структурних відмінностей
0,000 – 0,030	тотожність структур
0,031 – 0,070	вельми низький рівень відмінності структур
0,071 – 0,150	низький рівень відмінності структур
0,151 – 0,300	істотний рівень відмінності структур
0,301 – 0,500	значний рівень відмінності структур
0,501 – 0,700	вельми значний рівень відмінностей структур
0,701 – 0,900	протилежний тип структур
0,901 та вище	повна протилежність структур

Джерело: [1; 2]

Результати розрахунків структурних змін було здійснено на базі статистичних даних з офіційних джерел Державної служби статистики України для товарів за розділами I–XVIII, XX–XXI УКТЗЕД із додатковою позицією «товари, придбані в портах» [3] (табл. 2).



Таблиця 3

Зміни у товарній структурі імпорту України товарів за розділами УКТЗЕД у 2011–2021 рр.

Показник	2015 р. порівняно з 2011 р.	2018 р. порівняно з 2015 р.	2021 р. порівняно з 2018 р.	2021 р. порівняно з 2011 р.
Лінійний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень Л. Казинця, в. п.	1,0567281240	0,9122607980	0,6650216110	1,8073417669
Індекс В. Рябцева	0,09913413460	0,1105575504	0,0748713932	0,2354983791

Аналіз зовнішньої торгівлі України дозволив виділити такі його проблеми: низький рівень диверсифікації товарних позицій експорту та його сировинна спрямованість роблять економіку країни залежною від коливань цін на світових ринках. Це також свідчить про низьку конкурентоспроможність вітчизняної переробної промисловості щодо інтеграції у світові виробничо-збутові ланцюги.

Основними видами товарів, що імпортуються, є реактори ядерні, котли, машини, засоби наземного транспорту та палива мінеральні, отже, економіка країни лишається залежною від імпортних енергоносіїв. При цьому спостерігається зниження частки полімерних матеріалів, пластмаси, паперу та картону, фармацевтичної продукції та продукції машинобудування, що становить загрозу зростання залежності економіки від імпорту дорогої високотехнологічної продукції.

Наявні дисбаланси у структурі експорту й імпорту України свідчать про відсутність виваженої, цілеспрямованої та ефективної експортно-імпортної політики в країні, що становить загрозу зовнішньоекономічній безпеці.

Окремі уваги потребує дотримання міжнародних стандартів виробництва, які набули чинності на території України із підписанням Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 р. Окупація територій та війна

на сході країни вимагають переорієнтації зовнішньоекономічної діяльності та пошуку нових ринків збуту продукції.

### Література

1. Хаустова В. Є., Григорова-Беренда Л. І. Оцінка та діагностика зовнішньоекономічної безпеки України : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 192 с.
2. Романова Т. В. Інтегральні показники оцінювання структурних зрушень в економіці. *Економіка і регіон*. 2016. № 6. С. 20–27.
3. Зовнішня торгівля України : стат. зб. Державна служба статистики України. Київ, 2015, 2019, 2020, 2022 рр. 102 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



## Warehouse activities in the conditions of digitalization

**Kolomoitseva Daria,**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

(Kharkiv, Ukraine),

e-mail: kolomoitsevadariaa@gmail.com

In today's complicated corporate climate, digitalizing warehouse operations has become critical to increasing productivity and efficiency. Warehouses may obtain real-time inventory updates by using modern technology such as sensors, resulting in considerable mistake reduction and accuracy rates surpassing 90%. The study's goal is to assess the influence of digital technology on warehouse operations and provide methods to improve efficiency and productivity.

Relevance of research of my theses is to investigate how digital technologies are transforming warehouse operations, focusing on innovations such as the Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), robotics, Warehouse Management Systems (WMS), augmented reality (AR), and blockchain. The study will assess how these technologies enhance efficiency, accuracy, and overall performance by optimizing processes, minimizing errors, and improving inventory management. Ukrainian scientists are actively researching digitalization processes in various sectors of the economy, including warehouse activities. Researchers such as O. Abakumenko and S. Korol emphasize the importance of digital transformation for increasing the competitiveness of enterprises. They emphasize the use of artificial intelligence and other digital technologies to automate business processes, including warehouse operations. This allows you to significantly reduce costs and time for operations.

By evaluating data and market trends to precisely predict demands, artificial intelligence (AI) is revolutionizing the warehousing sector. This enables businesses to better manage their inventory, reducing shortages

and storage expenses. Additionally, machine learning optimizes picking routes to streamline order processing. By integrating AI technology, businesses can significantly enhance their operational efficiency.

Robotics, including Automated Guided Vehicles (AGVs), plays a vital role in material handling, lowering labor costs while boosting efficiency in inventory movement and order picking. This tech way makes less humans needed for safety and lets workers do harder, better work. So the workplace gets more lively and interesting, helping everyone to help in good ways.

The final step in using a Warehouse Management System (WMS) is to evaluate its effectiveness against initial goals. Regular evaluations and data analysis ensure the WMS adapts to changes and highlights its value in supply chains. Smart data tools provide real-time insights on these metrics, aiding quick decision-making. Establishing baseline measures beforehand improves comparisons and keeps teams aligned for success. Also, process tracking looks at digital trails to find slow spots and waste, helping with ongoing work. Online Warehouse Management System (WMS) options give flexible storage and computer power that easily shifts with business needs changing.

Augmented reality (AR) is becoming essential in warehouses by optimizing picking paths and providing real-time information to improve accuracy and productivity. It also aids in onboarding new hires through engaging training. Meanwhile, blockchain technology enhances supply chain transparency by creating permanent records of product movements, streamlining recalls, and improving traceability, ensuring all parties always know product locations. Smart contracts make procurement processes more automated, helping to cut down on administrative tasks and streamline operations. Strong cybersecurity measures are essential for warehouses utilizing digital technology to protect sensitive operational and customer data. The article talks about how important it is to have backup and emergency recovery plans in place to keep your business running even when cyber dangers are present. Furthermore, by increas-



ing energy efficiency and decreasing waste through improved inventory, digitalization promotes environmental sustainability.

Digital warehouse solutions offer many benefits, but implementation can be challenging and costly. Integrating new systems with existing ones requires skilled employees and a culture of continuous learning. A comprehensive analysis of key performance metrics demonstrates the transformative impact of digitalization on warehouse operations, highlighting significant improvements in inventory accuracy and reduced order fulfillment times after implementing these strategies.

The transition to digital technology provides considerable benefits to firms by automating regular operations and increasing staff productivity. Companies that reduce their reliance on paper and travel may save operating expenses while focusing on innovation and customer happiness, therefore contributing to a more sustainable environment.

In conclusion I can say that the digital transformation of warehouse operations provides several potential to improve productivity, accuracy, and overall work quality. Our study shows that implementing technologies such as IoT sensors, AI, and robots may result in significant gains in inventory management, order fulfillment, and equipment maintenance. As a result, while the trip to complete digitization may bring problems, the benefits in terms of efficiency, cost savings, and increased service quality make it a necessary path ahead for warehouse operations in the twenty-first century.

### Literature

1. Диджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29528/220972maket-196-204.pdf>

2. A Roadmap to Modern Warehouse Management System, *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2024.  
DOI: <https://doi.org/10.56726/irjmets57356>

3. CloudeSign. IoT and RFID in Inventory Management – My Blog. CloudeSign | Software Development Services. 2024. URL: <https://www.cloudeSign.com/blogs/iot-and-rfid-in-inventory-management/>

4. Gaur L., Afaq A., Singh G., Dwivedi Y. K. Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021.

DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2020-1246>

5. Ghapar F. Top Challenges in Warehouse Management: A Supply Chain Perspective. *The 9th International Conference on Marketing and Retailing*. 2024.

DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2024.05.76>

6. Ponis S. T., Plakasa G., Agalianosa K., Aretoulakia E., Gayialisa S. P., Andrianopoulos A. Augmented Reality and Gamification to Increase Productivity and Job Satisfaction in the Warehouse of the Future”, *Procedia Manufacturing*, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.226>

7. The advantages of digitalisation - Influence on daily life”, ZELMION GmbH – Beratung, Prozesse, SAP und Dokumente // ZELMION GmbH. 2024. URL: <https://www.zelmion.com/en/blog/advantages-of-digitalisation/>

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 338.242:339.137.2(477)

## Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні в умовах воєнного стану

Корабельська Каріна Андріївна,

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Конкурентоспроможність підприємств є критично важливим аспектом економічної стійкості будь-якої країни, особливо в умовах кризи. Війна в Україні спричинила суттєві зміни в умовах ведення бізнесу, що негативно вплинуло на конкурентні позиції підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Розглянемо ключові проблеми, з якими стикаються українські підприємства, та запропонуємо можливі рішення для підтримки їхньої конкурентоспроможності [1–5].

Військові дії на території України призвели до падіння економічної активності, обмеження інвестиційних потоків та різкого зниження купівельної спроможності. Підприємства вимушені працювати в умовах нестабільного попиту, що впливає на їхні доходи та можливості для інвестування у розвиток [3]. *Таблиця 1* ілюструє основні економічні зміни.

Таблиця 1

### Основні економічні зміни

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік (оцінка)	Темп зміни (%)
ВВП України (млрд дол.)	200	150	120	-40%
Індекс споживчих цін	110	145	170	+54.5%
Обсяг прямих іноземних інвестицій (млрд дол.)	5	3	2	-60%

Логістика є однією з найбільш вразливих галузей в умовах війни. Руїнування інфраструктури, блокування морських портів та ускладнення доступу до сировини призводять до зростання логістичних витрат [4]. Підприємства змушені шукати нові шляхи постачання, що впливає на кінцеву вартість продукції (табл. 2).

Таблиця 2

Проблеми з логістикою та ланцюгами постачання

Показник	До війни	Після війни	Зміна (%)
Витрати на логістику	10 % від доходу	20 % від доходу	100 %
Доставка товарів (днів)	5	15	200 %
Частка експорту продукції	60 %	35 %	-41,6 %

В умовах воєнного стану спостерігається суттєва міграція працездатного населення, що призводить до дефіциту кадрів у багатьох галузях (табл. 3). Особливо гостро це відчувається в промисловому секторі та на виробництві [5]. У результаті, підприємства змушені підвищувати заробітну плату, щоб утримати фахівців, що впливає на загальну собівартість продукції.

Таблиця 3

Дефіцит кадрів та трудова міграція

Показник	До війни	Після війни	Зміна (%)
Середня заробітна плата	10 000 грн	14 000 грн	40 %
Рівень зайнятості	95 %	80 %	-15 %
Дефіцит спеціалістів	5 %	20 %	300 %

Залежність від імпортних енергоносіїв створює додатковий тиск на вартість виробництва. В умовах постійного зростання цін на енергоносії та їх дефіциту підприємства змушені підвищувати ціни

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

на продукцію, що може знизити їх конкурентоспроможність [1; 4] (табл. 4).

Таблиця 4

**Зростання витрат на енергоресурси**

Показник	2021 рік	2023 рік	Зміна (%)
Вартість газу (грн/1000 м <sup>3</sup> )	8 000	18 000	125%
Вартість електроенергії (грн/кВт-год)	1,5	3,2	113%
Частка енерговитрат у собівартості	10 %	18 %	80 %

Багато підприємств потребують державної допомоги для адаптації до нових умов та підтримки конкурентоспроможності. Це може включати кредитні програми, податкові пільги, субсидії для малих і середніх підприємств [2, 3] (табл. 5).

Таблиця 5

**Необхідність державної підтримки**

Програма підтримки	Підтримка до війни	Підтримка під час війни	Зміна (% реалізації)
Державне кредитування	20 млрд грн	5 млрд грн	-75 %
Податкові пільги для МСБ	Часткові	Обмежені	-40 %
Програми субсидій	Доступні	Недоступні	-100 %

Військовий стан значно ускладнив управління конкурентоспроможністю українських підприємств, які стикаються з численними проблемами: дефіцит ресурсів, зростання витрат, нестача кваліфікованих кадрів і проблеми з логістикою. Незважаючи на це, підприємства продовжують шукати шляхи адаптації через впровадження нових бізнес-моделей, оптимізацію витрат і пошук нових ринків. Державна підтримка є важливою умовою для збереження конкурен-

тоспроможності та відновлення економічного зростання України в майбутньому.

Аналіз показав, що основними проблемами, з якими стикаються бізнеси, є спад економічної активності, зростання витрат на логістику та енергоресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження обсягу прямих іноземних інвестицій. У таблицях наочно продемонстровано, як різко змінилися ключові показники після початку війни: витрати на логістику зросли на 100 %, ціни на енергоресурси – на понад 100 %, а трудова міграція та дефіцит спеціалістів значно посилили кадровий дефіцит.

Водночас підтримка з боку держави також скоротилася, що робить процес адаптації підприємств до нових умов особливо складним. Зменшення державних програм кредитування, податкових пільг та субсидій під час війни значно обмежило можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, які є важливою складовою економіки України.

Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідна комплексна державна підтримка, яка б включала оновлені кредитні програми, податкові стимули та прямі субсидії.

Також важливим кроком є інвестиції у відновлення та модернізацію інфраструктури, що допоможе знизити логістичні витрати. Без цих заходів українські підприємства будуть і надалі втрачати свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Таким чином, для забезпечення економічної стійкості необхідні не лише зусилля бізнесу щодо адаптації, але й активна підтримка з боку держави для створення умов, які сприятимуть зростанню та розвитку підприємств в умовах кризи.

### Література

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2022. №. 2. Р. 142–152.

2. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73

3. Богацька Н. М. Христин СГ. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.

4. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 331.101.38:338.439

## **Ключові інструменти мотивації основних працівників харчової промисловості в умовах війни**

**Космік Іван Олександрович,**

магістрант 2 року навчання, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: Kosmicia@icloud.com

Воєнний стан супроводжується нестабільністю, психологічним стресом, ризиками для життя, що істотно впливає на мотивацію основних працівників. Втрата звичних умов праці, загроза безпеці та економічна нестабільність послаблюють зацікавленість працівників у досягненні високих результатів і сприяють зниженню продуктивності.

У таких умовах менеджменту необхідно розробляти та впроваджувати нові стратегії мотивації основного персоналу, здатні не лише зберегти робочий колектив, але й забезпечити його ефективну діяльність.

Серед учених, які займалися дослідженням мотиваційної діяльності працівників, можемо виділити таких як: Григорців М. В. [1], Драган О. І. [2], Кравченко О. А. [3] та ін., які вивчають ці аспекти. Але специфіка роботи підприємств харчової промисловості під час війни вимагає не тільки матеріального стимулювання, але й врахування моральних, психологічних та соціальних факторів.

На сьогодні іноземні компанії та українські підприємства нагромадили значний досвід у розробці систем та інструментів мотивування.

Але, незважаючи на існування великої кількості різних мотиваційних систем, практично неможливо вибрати одну з них та механічно реалізувати її принципи на конкретному підприємстві.

Основою поведінки і стимулювання зусиль працівників підприємств харчової промисловості, спрямованих на підвищення



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

ефективності їх діяльності, є мотивація основного персоналу. Щоб сформувати належне ставлення до роботи, керівники мають постійно забезпечувати умови праці, які допомагають сприймати трудову діяльність як усвідомлений процес.

В галузі харчової промисловості розмір витрат на оплату праці за останні 5 років щорічно зростав від 8,4 % до 19,7 %, тоді як у 2022 році знизився на 9,1 %. Темп зростання витрат на персонал по Україні та харчовій промисловості дещо відрізняється (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка витрат на персонал по Україні та харчовій промисловості у 2018–2022 рр.**

Джерело: [5]

Мотивація працівників підприємств харчової промисловості під час воєнного стану базується на комбінованій безпеці, стабільності доходу та відчутті суспільної значущості. Чим більше компанія може забезпечити ці аспекти, тим вищий рівень мотивації працівників, незважаючи на складні характеристики. Крім того, патріотичний фактор та внутрішня підтримка колективу також мають важливу роль у збереженні мотивації.

Система мотивації працівників харчової промисловості залежить також від категорії працівників. У харчовій промисловості виділяють різні категорії працівників залежно від виконуваних ними функцій і рівня відповідальності. Основні категорії працівників у харчовій промисловості [1; 2; 3]: керівний персонал (топ-менеджмент та функціональні менеджери), виробничий (основний) персонал (робітники, оператори виробничих ліній, технологи, контролери якості), інженерно-технічний персонал (інженери, механіки, адміністративний персонал, бухгалтери та фінансові аналітики, секретарі, офіс-менеджери, працівники адміністративних відділів, логісти), обслуговуючий персонал (прибиральники, охоронці, технічний персонал).

Узагальнюючи літературні джерела [1; 2; 3; 4], як ключові інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації основних працівників харчової промисловості виділено ті, що наведено на *рис. 2*.

В умовах воєнного стану підприємства харчової промисловості стикаються з додатковими викликами, такими як нестабільність постачань, зростання вартості ресурсів і загроза безпеці. У таких умовах мотивація основного персоналу може бути додатково підтримана через: підтримку безпеки (забезпечення фізичної безпеки на робочому місці, страхування життя, допомога з евакуацією або релокацією сімей), психологічну підтримку (надання послуг психологічної підтримки допомагає знизити рівень стресу й зберегти робочу ефективність), прозору комунікацію (керівники повинні мати чітке розуміння того, що відбувається в компанії і якими будуть її подальші кроки, щоб відчувати стабільність та впевненість у своїй роботі).

### Література

1. Григорців М. В., Герасименко О. М. Мотиваційна система на підприємствах харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 12. С. 53–56.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

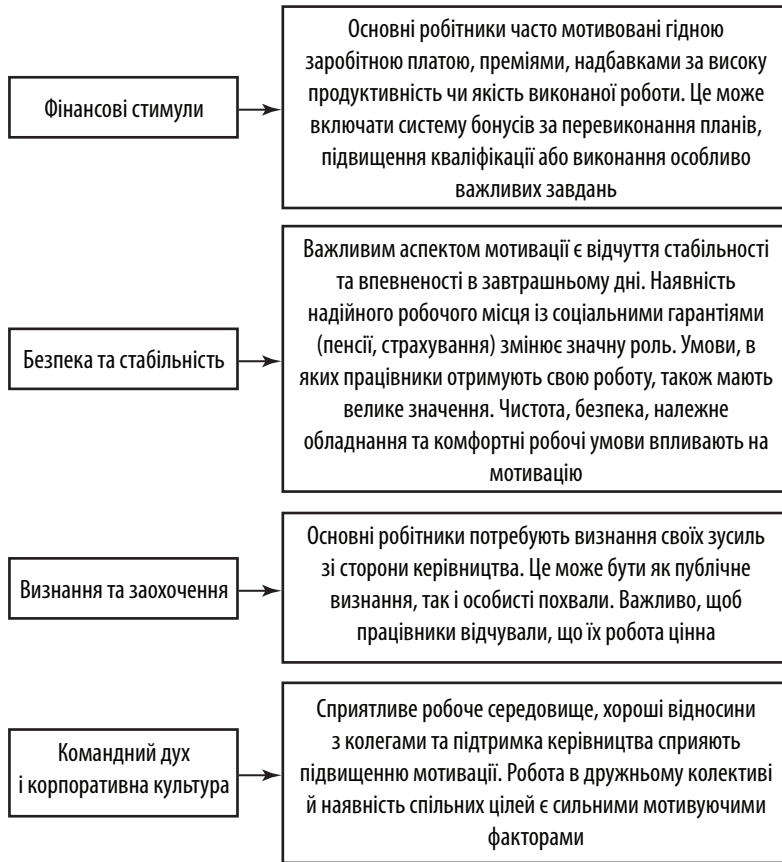


Рис. 2. Ключові інструменти мотивації праці основних працівників харчової промисловості

Джерело: узагальнено автором

2. Драган О. І., Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497/1443>.

3. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf).

**Конкуреноспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

4. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства а шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 450–454.

5. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.

Тези надійшли до редакції 21.10.2024 р.



## Роль держави у розвитку диджитал-інновацій

**Костін Ілля Дмитрович,**

аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: kostin.illia@hneu.net

Диджиталізація економіки відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності держави в сучасному глобальному середовищі. Цифрова трансформація створює нові можливості для підвищення ефективності державного управління та розвитку бізнесу [1; 2].

Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, знижуючи бюрократичне навантаження та операційні витрати. Електронний документообіг, цифрові підписи та онлайн-сервіси прискорюють взаємодію між державними органами, бізнесом та громадянами [2; 3].

Диджиталізація сприяє розвитку електронної комерції, створюючи нові канали збуту для підприємств та розширюючи доступ споживачів до товарів і послуг. Цифрові платформи стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, знижуючи бар'єри входу на ринок [1; 3].

Важливим аспектом є впровадження цифрових технологій у фінансовому секторі. Електронні платежі, онлайн-банкінг та фінтех-рішення підвищують доступність фінансових послуг і сприяють дегінізації економіки.

Розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення широкоплатформового доступу до Інтернету створюють основу для впровадження технологій Industry 4.0, штучного інтелекту та Інтернету речей у виробництві. Це підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність національної економіки.

Державна підтримка диджиталізації через створення відповідної нормативно-правової бази, інвестиції в цифрову інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій населення є критично важливою для успішної цифрової трансформації економіки.

У сучасних умовах глобальної цифровізації роль держави у розвитку диджитал-інновацій набуває першочергового значення для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Комплексний аналіз цього питання вимагає розгляду ключових аспектів державного регулювання та стимулювання інноваційних процесів у цифровій сфері.

Насамперед держава виступає системним інтегратором процесів цифрової трансформації через формування відповідної нормативно-правової бази. Законодавче регулювання має забезпечувати баланс між стимулюванням інновацій і захистом суспільних інтересів, включаючи питання кібербезпеки, захисту персональних даних та прав інтелектуальної власності.

Важливим напрямком державної політики є розвиток цифрової інфраструктури, що передбачає інвестиції у розбудову телекомунікаційних мереж, забезпечення широкосмугового доступу до інтернету та створення центрів обробки даних. Особливої уваги потребує подолання цифрового розриву між міськими та сільськими територіями.

У сфері освіти держава відіграє ключову роль у формуванні цифрових компетенцій населення. Це включає модернізацію освітніх програм, впровадження курсів з цифрової грамотності та підтримку програм перекваліфікації працівників відповідно до потреб цифрової економіки.

Державна інноваційна політика має передбачати створення сприятливих умов для розвитку стартапів та технологічних компаній. Це може реалізовуватися через податкові стимули, гранти на дослідження і розробки, створення інноваційних кластерів та тех-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

нопарків. Особливе значення має державно-приватне партнерство у сфері диджитал-інновацій. Співпраця між державним та приватним секторами дозволяє об'єднати ресурси та компетенції для реалізації масштабних інноваційних проєктів.

Держава також виступає активним споживачем цифрових інновацій через впровадження електронного урядування та цифровізацію державних послуг. Це створює стійкий попит на інноваційні рішення та стимулює розвиток відповідних технологій. Важливим аспектом є міжнародне співробітництво у сфері диджитал-інновацій. Держава має сприяти інтеграції національної інноваційної системи у глобальні мережі, участі у міжнародних дослідницьких програмах та залученню іноземних інвестицій у розвиток цифрових технологій. Таким чином, ефективна державна політика у сфері диджитал-інновацій вимагає системного підходу та координації зусиль різних стейкхолдерів. Успішна реалізація цієї політики є критично важливою для забезпечення технологічного розвитку та економічного зростання країни в умовах цифрової трансформації.

Диджиталізація економіки країни характеризується низкою суттєвих переваг, серед яких першочергового значення набуває підвищення ефективності економічних процесів через автоматизацію та оптимізацію бізнес-операцій. Впровадження цифрових технологій сприяє зниженню транзакційних витрат, покращенню якості послуг та розширенню доступу до глобальних ринків. Важливим позитивним аспектом є також підвищення прозорості економічних операцій та зменшення тіньового сектора.

Проте диджиталізація супроводжується певними викликами та ризиками. Основними недоліками є значні початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру та необхідність постійного оновлення технологічної бази. Суттєвою проблемою виступає також питання кібербезпеки та захисту конфіденційних даних, що вимагає додаткових ресурсів і регуляторних заходів.

Соціальний аспект диджиталізації характеризується дуальністю впливу: з *одного боку*, створюються нові можливості для професійного розвитку та підвищення якості життя, з *іншого* – виникають ризики технологічного безробіття та поглиблення цифрової нерівності між різними верствами населення. Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати комплексні програми, спрямовані на адаптацію робочої сили до умов нової цифрової економіки. Включає в себе навчання цифровим навичкам, підготовку до нових професій та перекваліфікацію працівників, які можуть опинитися під загрозою втрати роботи. Державна політика має бути націлена на створення рівних можливостей для всіх громадян, щоб забезпечити інклюзивний розвиток у цифрову епоху.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ефективна державна політика у цій сфері є визначальним фактором успішної цифрової трансформації економіки. Комплексний підхід до регулювання та стимулювання інноваційних процесів має охоплювати нормативно-правове забезпечення, розвиток інфраструктури, формування цифрових компетенцій та підтримку технологічного підприємництва.

Критично важливим є забезпечення балансу між стимулюванням інновацій та захистом суспільних інтересів, включаючи питання кібербезпеки та соціального захисту. Державно-приватне партнерство та міжнародне співробітництво виступають ключовими механізмами реалізації інноваційних проєктів. Успішна імплементація державної політики у сфері диджитал-інновацій створює фундамент для сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності країни в глобальному цифровому середовищі.

Особливу увагу держава має приділяти створенню інноваційних екосистем, які об'єднують науково-дослідні установи, бізнес-структури та освітні заклади. Такі екосистеми сприяють генерації та комерціалізації інноваційних ідей, забезпечуючи синергетичний ефект від взаємодії різних учасників інноваційного процесу.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Важливим аспектом також залишається адаптація регуляторної політики до динамічних змін у сфері цифрових технологій, що дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та можливості цифрової трансформації економіки.

### Література

1. Безрук Д. І. Діджиталізація економіки в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 71. С. 43–50.
2. Данилишин В. І., Синиця С. М. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 16–20.
3. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 1–12

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 658:330.341.1

## Розвиток інноваційного потенціалу підприємства

**Котельницький Володимир Олександрович,**

здобувач вищої освіти 4 року навчання кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: volodymyr.kotelnytskyi@gmail.com

В умовах стрімких економічних перетворень, які ми спостерігаємо останніми роками, підприємства безперервно шукають нові шляхи розвитку. Саме інноваційний потенціал, як показує практика провідних світових компаній, стає вирішальним фактором успіху бізнесу, особливо якщо мислити стратегічно. Сучасний ринок безжалюсний – він вимагає від компаній не просто триматися на плаву, а й постійно еволюціонувати, впроваджувати передові технології та знаходити нестандартні рішення для задоволення все більш вибагливих потреб споживачів і при цьому не збільшуючи витрати.

У світлі цих викликів метою нашої роботи стало глибинне дослідження шляхів розвитку інноваційного потенціалу та формування дієвих практичних рекомендацій для підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати низку взаємопов'язаних завдань: детально дослідити природу та складові інноваційного потенціалу, проаналізувати існуючі методи його оцінки, провести ретельну діагностику поточного стану інноваційного розвитку підприємства та запропонувати ефективні заходи для нарощування інноваційного потенціалу.

Розвиток інноваційного потенціалу сучасного підприємства відбувається під впливом двох ключових груп факторів [1].

До зовнішніх факторів належать: невизначеність державної політики щодо інновацій та недосконалість законодавчої бази, проблеми активізації інвестиційного механізму для інноваційно-орієнтованих

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

підприємств, високі ризики та значні витрати на розробку й впровадження інновацій, складність залучення іноземного капіталу через політико-економічну нестабільність.

Внутрішні фактори охоплюють: високий рівень зносу технологічного обладнання, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері управління інноваціями, відсутність ефективного організаційно-управлінського механізму розвитку інноваційної діяльності, недосконалість системи мотивації та розвитку персоналу, неузгодженість бізнес-моделі з інноваційною стратегією, слабкість кооперативних зв'язків з іншими підприємствами та науково-дослідними центрами. Особливо важливим є те, що за останні роки спостерігається тенденція до зменшення залежності від державної фінансової підтримки та зростання ваги внутрішніх чинників, зокрема якості людського капіталу та організаційної спроможності підприємств.

У процесі дослідження методології оцінки інноваційного потенціалу підприємств виокремлюються два фундаментальні напрями – кількісний та якісний аналіз. Особливу практичну цінність становлять кількісні методи, які забезпечують отримання конкретних числових показників для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Можна виділити три ключові групи методів [2]:

- *першу групу* формують статистичні методи, які базуються на принципах вибіркового дослідження та дозволяють через аналіз репрезентативної вибірки формувати обґрунтовані висновки про загальний стан інноваційного потенціалу підприємства;
- до *другої групи* належать аналітичні методи, що спираються на математичний апарат і забезпечують об'єктивність отриманих результатів, виключаючи суб'єктивізм експертних оцінок. Особливість цих методів полягає у можливості отримання чітких кількісних характеристик досліджуваних процесів;

- *третю групу* становлять графічні методи, які через різноманітні форми візуалізації даних забезпечують наочне представлення результатів дослідження та полегшують сприйняття складних взаємозв'язків між компонентами інноваційного потенціалу.

При впровадженні інноваційних проектів сучасне підприємство має враховувати широкий спектр критеріїв. Насамперед необхідно проаналізувати базові цільові орієнтири, які узгоджуються з державними програмами підтримки. Не менш важливим є врахування зовнішніх та екологічних параметрів, серед яких відповідність законодавчій базі, можлива реакція громадськості, вплив на довкілля та соціальні наслідки впровадження інновацій.

Особливу увагу варто приділити оцінці самого підприємства, зокрема компетентності керівництва, наявності релевантного досвіду управління, ефективності маркетингової стратегії та фінансової стабільності. Науково-технічні аспекти також відіграють визначальну роль, адже саме вони визначають перспективність обраних технічних рішень, їх патентну захищеність і потенціал для подальшого розвитку.

Комерційна складова інноваційних проектів охоплює аналіз необхідних інвестицій, прогнозованої прибутковості, термінів окупності та стабільності грошових потоків. При цьому важливо враховувати податкові аспекти та можливі фінансові ризики. Виробничі фактори також мають вагоме значення – від наявності необхідних активів та доступності ресурсів до кваліфікації персоналу та можливостей оптимізації виробничих процесів [3].

Ринкові критерії дозволяють оцінити відповідність інновацій потребам споживачів, проаналізувати загальну ємність ринку, конкурентне середовище та цінову еластичність. Важливо також врахувати регіональні особливості впровадження інновацій, зокрема ресурсний потенціал регіону, соціально-економічну стабільність і розвиток інфраструктури [3].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Такий комплексний підхід до оцінки критеріїв ефективності дозволяє підприємству суттєво знизити ризики при впровадженні інновацій, оптимізувати використання наявних ресурсів і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності інвестицій та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку [3].

### Література

1. Вакалюк В. А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Класичний приватний університет*. 2019. № 4.

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-12>

2. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 57–62.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-10>

3. Чернікова Н., Бондаренко І., Окопний М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Economy and Society*. 2020. № 65.

DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.17>

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 336.71.02

## Вплив реінжинірингу на конкурентоспроможність банків

**Кравцова Юлія Романівна,**

здобувач ступеня бакалавра з менеджменту організацій і адміністрування

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: juliakravtsovs04@gmail.com

Повномасштабне вторгнення спричинило економічну нестабільність у нашій країні. Банківський сектор відчуває значний тиск з боку інтернаціоналізації та конкуренції – з боку небанківських посередників. У відповідь на ці виклики провідні банки України («ПриватБанк», «Ощадбанк» та «Монобанк») повинні впроваджувати інноваційні рішення для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку. Реінжиніринг бізнес-процесів стає ключовим інструментом для цього. Він дозволяє банкам не тільки оптимізувати свою діяльність, але й адаптуватися до нових умов, зберігаючи стабільність і підвищуючи конкурентоспроможність.

Реінжиніринг у банківській сфері означає радикальну перебудову існуючих бізнес-процесів з метою підвищення їхньої ефективності, зменшення витрат та поліпшення обслуговування клієнтів. Для банків це означає реструктуризацію основних процесів – від кредитування до обслуговування клієнтів – щоб підвищити свою оперативність і конкурентні переваги.

Концепція реінжинірингу набула популярності завдяки роботам Майкла Хаммера та Джеймса Чампі, які у 1990-х роках запропонували повний перегляд бізнес-процесів. Сьогодні ці ідеї активно застосовуються у банківському секторі України. Взяти для прикладу «ПриватБанк», який першим в Україні впровадив комплексний реінжиніринг своїх цифрових продуктів. Власне це і дозволило йому стати лідером серед банків у сфері онлайн-банкінгу [1].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

З огляду на війну, банки зіткнулися з новими викликами. Зменшення маржі та нестабільність економічного середовища змушують банки переглядати свої операційні процеси. Використання цифрових рішень в банку «Ощадбанк» дозволило скоротити кількість відділень. Завдяки цьому операційні витрати знизились на 8,7 % [6].

«ПриватБанк» зробив ставку на повну цифровізацію своїх послуг, що дозволило мінімізувати залежність від фізичних відділень і забезпечити клієнтам безперешкодний доступ до банківських послуг навіть у регіонах, що постраждали від бойових дій. Завдяки впровадженню цифрових технологій, таких як мобільний банкінг та онлайн-платежі, банк зміг оптимізувати процеси обробки транзакцій, знизити операційні витрати та покращити швидкість обслуговування. Це дало йому значну перевагу на ринку, особливо в умовах, коли доступ до традиційних банківських послуг став ускладненим [7].

Водночас «Монобанк», працюючи виключно у цифровому форматі, зробив акцент на клієнтоорієнтованості та персоналізації. Використовуючи аналітику поведінки користувачів та активний зворотний зв'язок через мобільний додаток, «Монобанк» швидко адаптується до змін на ринку та індивідуальних потреб клієнтів. Завдяки цьому банк утримує високий рівень лояльності клієнтів, що особливо важливо у кризових умовах [4]. Якщо «ПриватБанк» орієнтований на масове обслуговування широкої аудиторії, то «Монобанк» акцентує увагу на індивідуальному підході, що дозволяє йому ефективніше взаємодіяти з кожним клієнтом.

«Ощадбанк», на відміну від повністю цифрових «ПриватБанку» та «Монобанку», поєднує традиційні банківські операції з цифровими рішеннями. Реінжиніринг його процесів дозволив скоротити витрати на утримання відділень та водночас посилити онлайн-банкінг. Така модель роботи дозволяє «Ощадбанку» бути більш гнучким у кризових умовах і водночас зберігати стабільність, обслуговуючи як традиційних клієнтів, так і цифровий сегмент. Оптимізація процесів, таких як управління активами та кредитними операціями,

допомогла банку досягти зростання прибутковості на 10 %. Таким чином, «Ощадбанк» вміло балансує між традиційними методами роботи і цифровими інноваціями [6].

Важливо зазначити, що кожен з цих банків використовує реінжиніринг з різним акцентом, але всі вони прагнуть до однієї мети – підвищення конкурентоспроможності. «ПриватБанк» фокусується на масштабній цифровізації для зниження витрат і забезпечення масового обслуговування, «Монобанк» орієнтується на персоналізований підхід до клієнтів, що забезпечує високу лояльність, а «Ощадбанк» поєднує традиційні та цифрові рішення, забезпечуючи стабільність і адаптивність у кризових умовах. Такий порівняльний аналіз показує, що реінжиніринг у банківському секторі – це не просто оптимізація процесів, а стратегічний інструмент, який дозволяє банкам не тільки виживати, але й розвиватися в умовах швидкозмінного та нестабільного ринку [2].

На міжнародному рівні реінжиніринг також довів свою ефективність. Наприклад, у Північній Америці банки активно інвестують у перебудову своїх бізнес-процесів, що дозволило зменшити операційні витрати на 20 % і покращити якість обслуговування клієнтів. В Україні цей тренд не менш актуальний. «ПриватБанк» постійно впроваджує нові технології, що дозволяють оптимізувати процеси та покращити цифрові продукти, «Ощадбанк» активно перебудовує свою мережу для зниження витрат, а «Монобанк» будує свою бізнес-модель виключно на цифрових рішеннях, що дозволяє йому утримувати низькі витрати та пропонувати конкурентні продукти [5].

Однак впровадження реінжинірингу не без викликів. Основною проблемою для «ПриватБанку» стала необхідність скорочення персоналу через автоматизацію процесів, що викликало певний опір серед працівників. Однак банк намагається вирішити цю проблему шляхом перепідготовки персоналу. Подібні виклики постають і перед «Ощадбанком», який зіштовхнувся з операційними ризиками під час модернізації платіжної системи, що тимчасово вплинуло на



Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

якість обслуговування клієнтів. Проте успішне вирішення цих проблем дозволить банкам продовжувати впроваджувати реінжиніринг і залишатися конкурентоспроможними [3].

Отже, реінжиніринг став для українських банків не тільки інструментом оптимізації витрат, але й ключовим фактором підвищення ефективності та гнучкості. «ПриватБанк», «Монобанк» і «Ощадбанк» демонструють різні підходи до цього процесу, але всі вони спрямовані на одне – підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах кризи.

### Література

1. Кобизський Д. С. Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Суми, 2021.
2. Коваленко В. В. Цифрова трансформація банківської системи України: світові тренди і вітчизняні реалії. *Фінтех*. 2020. № 4. С. 6–11.  
DOI: 10.18371/fr.4(44).2022.819394
3. Ковальова Д. О. Стратегічне управління банком на прикладі АТ «ПУМБ» : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 073 «Менеджмент». Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. 69 с.
4. Монобанк. URL: <https://monobank.ua/>
5. Морозова Г. С., Здоровий М. П. Концептуальні засади стратегічного управління банком з урахуванням впливу цифрової адаптації процесів у банківській системі України. *Збірник наукових праць*. 2023. С. 85–88.  
DOI: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/44186>
6. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/>
7. ПриватБанк. URL: <https://next.privat24.ua/>

Тези надійшли до редакції 16.10.2024 р.



УДК 658.511

## Особливості організації логістики на підприємстві

**Краснянський Антон Миколайович,**

студент 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

У наш час логістика стала важливою частиною роботи кожного підприємства, особливо в умовах зростаючої конкуренції. Її основна мета – зробити так, щоб всі процеси були організовані максимально ефективно, тобто з найменшими витратами часу, ресурсів і з мінімальними збоями. Це особливо важливо для підприємств, які хочуть не тільки втриматися на ринку, а й досягти стабільного розвитку, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів і отримати прибуток.

Організація логістики охоплює декілька основних напрямків: управління запасами, складська логістика, транспортна логістика та планування виробничих процесів. Кожен із цих напрямків має свої особливості та потребує правильної організації. Наприклад, управління запасами включає в себе контроль за сировиною, матеріалами і готовою продукцією. З одного боку, недостатня кількість запасів може призвести до затримок у виробництві, а з іншого боку, занадто великий обсяг запасів збільшує витрати на зберігання. Тому важливо знайти баланс, який дозволить підприємству бути готовим до змін у попиті та зберігати ефективність.

Складська логістика також є важливою частиною загальної системи логістики. Вона включає в себе управління складськими приміщеннями, організацію зберігання товарів і забезпечення швидкого доступу до потрібної продукції. Тут важливо забезпечити оптимальне розміщення товарів у складських приміщеннях, щоб мінімізувати час на пошук і завантаження. Сучасні підприємства часто використовують автоматизовані системи для управління складами, що дозволяє скоротити витрати та знизити ймовірність помилок у процесах зберігання і видачі товарів.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Транспортна логістика має своє значення у виробничих процесах, адже вона забезпечує доставку сировини для виробництва і транспортування готової продукції до клієнтів. Вибір виду транспорту, маршрутів та графіків доставки – все це впливає на швидкість виконання замовлень і витрати підприємства. Зараз багато підприємств впроваджують новітні технології для моніторингу транспорту, що дозволяє відстежувати місцезнаходження товарів в реальному часі та забезпечити своєчасну доставку.

Ще однією особливістю сучасної логістики є автоматизація. Використання спеціалізованих програмних рішень, таких як ERP-системи (системи управління ресурсами підприємства), дозволяє підприємствам об'єднувати інформацію про запаси, транспорт і складські процеси в єдину систему. Це допомагає уникнути дублювання даних, зменшити кількість помилок та прискорити процеси обробки інформації. Наприклад, якщо в системі є інформація про те, що на складі закінчуються певні матеріали, програма може автоматично створити замовлення на поповнення запасів, що економить час менеджерів і дозволяє уникнути затримок у виробництві.

Ще одним важливим аспектом організації логістики є гнучкість у плануванні. Ринки постійно змінюються, попит на продукцію коливається, тому підприємства повинні вміти швидко адаптуватися до цих змін. Гнучкість логістики дозволяє швидше реагувати на попит, що зрештою покращує рівень обслуговування клієнтів і дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. У сучасних умовах ця гнучкість може включати не тільки швидкість доставок, але й можливість змінювати маршрути транспортування або швидко адаптувати складські процеси під нові обсяги товарів.

Важливою складовою успішної логістики є ефективне управління витратами. Кожен логістичний процес, починаючи від зберігання товарів на складі і закінчуючи їх доставкою до клієнта, пов'язаний з певними витратами. Успішні підприємства активно працюють над тим, щоб оптимізувати ці витрати: скорочують витрати на тран-

спорт, зберігання і персонал. Наприклад, використання складських робіт може суттєво зменшити витрати на персонал, а оптимізація маршрутів доставки допомагає зекономити на паливі.

### **Література**

1. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 848 с.

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



## Удосконалення системи складування на виробничому підприємстві

**Кулікова Марія Олександрівна,**

здобувачка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: mariia.kulikova@hneu.net

Сучасні виробничі підприємства дедалі більше уваги приділяють удосконаленню складської логістики, оскільки ефективне управління складами дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Завдяки впровадженню новітніх технологій у систему складування досягається автоматизація рутинних процесів, покращується точність виконання операцій та зростає продуктивність персоналу.

**Метою** дослідження є аналіз інновацій у сфері складської логістики та визначення ключових напрямів для їхнього впровадження на підприємствах.

Формування складської логістики на сучасному підприємстві тісно пов'язане з використанням інноваційних рішень, що забезпечують швидкий і надійний обіг товарів у складі. Новітні технології дозволяють значно зменшити людський фактор і звести до мінімуму кількість помилок. Серед найбільш високо впроваджених станом на 2023 рік є такі: роботизовані системи зберігання, автоматизовані транспортні лінії та мобільні додатки для контролю процесів. Упровадження технологій штучного інтелекту (AI) в логістичні процеси допомагає в реальному часі відстежувати запаси, прогнозувати попит та автоматично оновлювати замовлення [2].

Тенденції до впровадження інновацій у складській логістиці включають широку автоматизацію та застосування штучного інтелекту для оптимізації процесів. Сучасні рішення за прикладом «Ін-

тернет речей» (IoT) дозволяють отримувати актуальну інформацію про стан складу, рівень запасів і використання простору в режимі реального часу. Роботизовані системи типу AGV (automated guided vehicles) та дрони для внутрішніх переміщень значно скорочують час обробки товарів і підвищують точність виконання операцій.

Серед компаній, які активно використовують інноваційні складські технології, можна зазначити світових лідерів: Amazon, Alibaba та DHL. Amazon використовує роботизовані комплекси для сортування та зберігання товарів, які забезпечують максимальну продуктивність і швидкість обробки замовлень. Alibaba активно інвестує в автоматизацію своїх складських центрів за допомогою власних роботизованих систем та IoT-рішень. DHL інтегрує технології доповненої реальності (AR) для покращення процесів пакування та обліку товарів і використовує дрони для швидкої доставки вантажів [4]. Окреслені компанії демонструють, як за допомогою інновацій можна підвищити ефективність складських операцій та скоротити витрати, забезпечуючи високу конкурентоспроможність.

Інтеграція екологічних рішень у складські процеси набуває вагомого значення для виробничих підприємств серед держав Європейського Союзу. Розвинуті країни прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та відповідати сучасним стандартам екологічної відповідальності [1]. Складські процеси сприяють зниженню екологічного навантаження на довкілля шляхом впровадження енергоефективних рішень, скорочення відходів та використання відновлюваних ресурсів. У сучасній практиці екологічна складська логістика включає інноваційні методи оптимізації просторового використання складських приміщень. Також на підприємствах все частіше використовують упаковку з перероблених матеріалів або тієї, що може повторно використовуватися. В Україні за європейським зразком компанії «Нова Пошта» та «Укрпошта» впроваджують подібні ініціативи, орієнтуючись на сучасні європейські стандарти екологічності та ефективності [3].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

З початком війни в Україні у 2022 році система складування на виробничих підприємствах зіткнулася з особливими викликами, які змушують підприємства швидко адаптувати логістичні стратегії. Через ризики руйнувань та перебоїв з постачанням компанії оптимізують склади, переходять до розподілених систем зберігання та використовують мобільні склади. Аграрне підприємство «Нібулон», зосереджене на зберіганні безпечніших регіональних локаціях, оскільки дана стратегія дозволяє уникати втрат та швидше реагувати на потреби ринку. Дистанційне управління запасами та аналітика великих даних сприяють підтримці безперебійних процесів [5].

Перспективи розвитку інноваційних технологій у сфері складської логістики в Україні виглядають досить оптимістичними, зважаючи на зростаючий інтерес підприємств до ефективного управління складськими процесами та оптимізації витрат. Впровадження технологій автоматизації та цифровізації складів сприяє покращенню продуктивності, що є важливим фактором для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання. Незважаючи на соціально-економічні бар'єри, зокрема фінансові обмеження та недостатнє технічне забезпечення станом 2024 рік, все більше компаній розглядають автоматизацію складських процесів.

Державна підтримка в напрямку диджиталізації бізнесу та залучення інвестицій в інноваційні проекти можуть стимулювати ширше впровадження технологій систем складування, які значно підвищать конкурентоспроможність вітчизняних компаній. У 2025–2030 роках автоматизація складування може стати стандартом для українських підприємств і дозволить їм ефективно адаптуватися до умов глобального ринку.

Таким чином, проведене дослідження підкреслює необхідність впровадження інновацій у складську логістику, особливо в періоди нестабільності. Інтеграція цифрових рішень, автоматизація процесів і використання екологічних технологій дозволяють підприємствам

підвищувати ефективність і забезпечувати безперерійність навіть під час війни. Перспектива розвитку складської логістики в Україні, попри виклики повномасштабної війни, залишається обнадійливою: модернізовані системи складського обслуговування сприяють стійкості підприємств до криз, покращуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках та мають тенденції до вдосконалення.

### Література

1. Багорка М., Якубенко Ю. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 9–14.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-1>

2. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*. 2023. № 1 (4). С. 118–124.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15>

3. Мікуліна М., Соларьов О., Таценко О. Роль складської інфраструктури в транспортних технологіях для аграрного виробництва. *Інженерія природокористування*. 2021. № 4 (18). С. 29–34.

DOI: [https://doi.org/10.37700/enm.2020.4\(18\).29-34](https://doi.org/10.37700/enm.2020.4(18).29-34)

4. Шкуренко О. В., Комар О. М. Інноваційні технології в складській логістиці підприємств. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3. С. 96–104.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.11>

5. Аверкіна М., Загоруйко О. Застосування хмарних технологій у логістичних системах. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 45–49.

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-6>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.





## Актуальні напрями інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств

**Купріянов Владислав Михайлович,**

аспірант 1 курсу кафедри економіко-математичного моделювання,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: kupriianovvladyslav@gmail.com

У сучасному світі підприємства стикаються з численними викликами на міжнародних ринках, особливо в умовах цифрової трансформації та швидких змін глобальної економіки. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно управляти експортно-імпоротною діяльністю, компанії повинні активно впроваджувати інноваційні рішення. Можливості використання таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні платформи та аналітика великих даних, забезпечують оптимізацію експортно-імпорتنних процесів, адаптацію до змін ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Сучасні умови господарювання потребують від підприємств вибору такого напрямку розвитку, який був би здатним забезпечувати впровадження інновацій у всіх сферах функціонування, що дозволить виробляти конкурентоспроможну продукцію. Інноваційний розвиток підприємств доцільно забезпечувати відповідно до сучасних теоретичних здобутків, які враховують зміни в розумінні сутності, змістовності інновацій, та практичних напрацювань в організації використання методів управління, їхнього розроблення та впровадження, організування взаємодії підрозділів для випуску інноваційної продукції, у якій були б зацікавленими як вітчизняні, так і закордонні споживачі. Усе це дозволить сприяти зростанню експорту, розвитку експортно-імпорتنних операцій, що буде впливати на підвищення прибутку підприємств [1].

Останніми роками суттєвий розвиток отримали декілька напрямів інноваційних інструментів, які дозволяють підвищити ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємств: штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН), Інтернет речей (IoT), хмарні технології, аналітика великих даних (Big Data).

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) можуть підвищувати ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємств, сприяючи зниженню витрат на торгівлю, підвищенню ефективності логістики та управління ланцюгами постачання. Наприклад, впровадження систем прогнозування попиту на основі ШІ дозволить точніше планувати запаси та знижувати витрати на їх утримання. Автоматизовані системи управління ланцюгами постачання, засновані на МН, забезпечать більш ефективне планування маршрутів доставки та управління транспортними ресурсами, що призведе до скорочення часу доставки та зменшення витрат на логістику. Впровадження цих інноваційних рішень дозволить підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку, зменшити ризики затримок або втрат при здійсненні міжнародних операцій та підвищити загальну конкурентоспроможність на глобальних ринках [4]

Інтернет речей (IoT) може значно покращити експортно-імпорتنу діяльність через підвищення ефективності митного оформлення, управління ризиками та аналітики. Рекомендується інтегрувати IoT-платформи з системами управління ризиками для аналізу даних про переміщення товарів у реальному часі та передбачення потенційних затримок чи порушень безпеки. Наприклад, автоматизовані системи сповіщення про несправності або затримки дозволять оперативніше реагувати на проблеми, мінімізуючи їхній вплив на операції. Використання RFID-міток та сенсорів забезпечить прозорість та безпеку логістичних процесів, що підвищить оперативність і знизить витрати [5].

Зростаюча цифровізація бізнес-процесів робить компанії вразливими до збоїв у роботі Інтернету та телекомунікаційних мереж.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Рекомендується впроваджувати багаторівневі резервні копії даних і використовувати географічно розподілені дата-центри, а також встановлювати автономні канали зв'язку, такі як резервні інтернет-лінії або супутниковий зв'язок.

Інтеграція хмарних рішень, таких як хмарні ERP-системи (наприклад, SAP S/4HANA Cloud, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365 та NetSuite), дозволить централізовано управляти ланцюгами постачання та митними процедурами, забезпечуючи оперативний доступ до даних з будь-якої точки світу та покращуючи прийняття рішень [2].

Аналітичні інструменти (Big Data) дозволяють підприємствам оптимізувати експортно-імпорتنі процеси, покращувати прийняття рішень і знижувати ризики. Рекомендується впроваджувати платформи для обробки великих даних, такі як Apache Hadoop або Spark, для аналізу транзакційних даних та прогнозування ринкових тенденцій.

Використання інтерактивних дашбордів, як Tableau або Power BI, сприяє точнішому прогнозуванню попиту та ефективнішому управлінню ланцюгами постачання, що зменшує втрати і підвищує ефективність. Інтеграція аналітичних систем з ERP-платформами покращує координацію ресурсів та дозволяє підприємствам знаходити нові можливості для розширення на міжнародних ринках, підвищуючи конкурентоспроможність [3].

Отже, запропоновані інноваційні рішення, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні технології та аналітика великих даних, є одними з ключових інструментів для підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств. Реалізація цих пропозицій дозволить підприємствам не лише зменшити витрати та підвищити ефективність, але й адаптуватися до швидкоплинних змін на міжнародних ринках, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність. Для повноцінної реалізації потенціалу інноваційного розвитку необхідно розробити стратегічний підхід, що поєднує техно-

логічні інновації з розвитком компетенцій персоналу та адаптацією внутрішніх процесів підприємства. Це забезпечить стійкість і конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках, особливо в умовах сучасних викликів та швидкоплинних змін.

### Література

1. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія / [В. С. Пономаренко, А. М. Малярець, Н. М. Внукова [та ін.]]; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 428 с.

2. Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2024 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. 149 с.

3. Exploring the Application of Big Data Technology in International Trade: Case Studies from India and China. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. 2023.

DOI: <https://doi.org/10.33168/jliss.2023.0210>

4. Ferencz J., López González J., Oliván García I. Artificial Intelligence and international trade: Some preliminary implications. *OECD Trade Policy Papers*. 2022. No. 260, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/13212d3e-en>

5. World Trade Organization. The role of advanced technologies in cross-border trade: A customs perspective / World Trade Organization, World Customs Organization // World Trade Organization. 2022. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wcotech22\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wcotech22_e.pdf)

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



## **Real-time tracking technologies and their impact on supply chain management: exploring the role of iot and tracking systems in supply chain management**

**Kurakin Oleksii,**

4th year student of the Faculty of Management and Marketing,

S. Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),

e-mail: alexkurakin2003@gmail.com

In the context of globalization and increasing market competition, companies are constantly looking for ways to optimize their supply chain management. Effective management of these chains is critical to achieving competitive advantage. Real-time tracking of goods has become one of the key elements in this area, as it allows companies to control logistics processes at every stage, reduce risks and ensure supply transparency.

IoT is one of the technologies that helps to ensure this, connecting physical objects through a network, allowing them to transmit data in real time. In logistics, RFID tags, GPS trackers, and other sensors are used to help monitor the movement of goods and the condition of goods during transportation [4]. For example, RFID tags automatically record the entry and exit of goods in the warehouse, which reduces the need for manual data entry and reduces the risk of errors.

The use of IoT allows businesses to respond more quickly to changes in demand, ensure on-time delivery, and reduce operating costs through accurate inventory planning [2]. IoT integration enables the automation of many processes in the supply chain. For example, automatic tracking of the location of vehicles and goods can significantly improve the efficiency of logistics route planning and minimize delays. Companies use cloud platforms to centrally manage all stages of supply, which increases the transparency of business processes and simplifies cooperation with suppliers and customers [1].

Real-time tracking systems help to avoid delays by providing early warning of problems along routes (traffic jams, weather changes). In addition, automatic updates of information on stock levels help maintain optimal inventory levels, reducing storage costs and avoiding shortages. It also improves customer satisfaction through fast order fulfillment and the ability to track delivery status in real time.

However, implementing IoT in supply chains is not without its challenges. One of the main challenges is cybersecurity. As noted in the study by Lobanchykova N. and Serdeniuk B., approximately 70 % of IoT devices have vulnerabilities that make them a target for attackers [3]. Security issues include weak authentication, the use of standard manufacturer passwords, and the inability to quickly update software on many devices. This puts not only individual operations at risk, but also entire supply chains, as attackers can gain access to a company's network resources through unsecured IoT devices.

However, IoT systems also significantly improve the performance of enterprises. The experience of implementing IoT in supply chains shows a significant increase in the efficiency and transparency of operations. For example, companies that use GPS trackers to monitor transport report a 10–15 % reduction in average delivery time [1]. Companies that actively use such systems report a reduction in storage costs by maintaining optimal inventory levels. For example, automated inventory monitoring can reduce warehouse stocks by 10–20 %, avoiding overstocks and shortages.

An important aspect of IoT implementation is reducing the number of losses and thefts [4]. This is especially important for high-value or short-shelf-life goods such as electronics or pharmaceuticals.

Studies also show that the use of IoT contributes to increased customer satisfaction. The ability to track delivery status in real time increases customer confidence in the company and encourages repeat orders [2]. However, for the successful implementation of such systems, it is nec-

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

essary to take into account the challenges associated with security and infrastructure maintenance costs.

Consider the table below, which demonstrates the key performance indicators (KPIs) for implementing IoT in supply chains (*Table 1*).

Table 1

Key performance indicators (KPI) implementation of IoT in chains постачання

Indicator	Before IoT implementation	After IoT implementation	Change, %
Inventory time in warehouses	48 hours	28 hours	-41,7%
Excess inventory	25%	15%	-40%
Average delivery time	7 days	6 days	-14,3%
Customer satisfaction	75%	90%	+20%
Number of losses and thefts	8%	6%	-25%

Source: compiled by the author on the basis of [1; 3; 4]

Table 1 illustrates how the integration of IoT and real-time tracking technologies can improve operational efficiency and customer satisfaction, as well as reduce risks and costs in the supply chain. For example, before the introduction of IoT, inventory took an average of 48 hours to complete.

This was due to the need for manual verification and processing of inventory information. After the integration of RFID tags and automated sensors, this process was reduced to 28 hours. This 41.7 % reduction means not only time savings, but also minimization of human errors. And in other aspects, significant improvements can be observed.

Therefore, the use of real-time tracking and IoT technologies in supply chains is crucial for increasing the efficiency, transparency, and flexibility of logistics processes. The use of such solutions can reduce operating costs, improve planning and forecasting, and increase customer satisfaction.

However, to realize the full benefits of IoT, it is necessary to overcome challenges related to cybersecurity and technology standardization. Go-

ing forward, the development of IoT and increased security measures will open up new opportunities for optimizing supply chain management.

### Literature

1. Багрій В., Граф М. Аналіз існуючих методів та програмних засобів оптимізації логістичних процесів у вантажних перевезеннях. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*. 2024. № 1. С. 3–11.

2. IoT в управлінні ланцюгами поставок і логістиці: забезпечення кращої видимості та автоматизації // PNN. Soft. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/iot-in-supply-chain-management-and-logistics-enabling-greater-visibility-and-automation>

3. Лобанчикова Н., Серденюк Б. Дослідження процесів захисту інформації в IoT. *Інформаційні технології та кібербезпека*. 2019. С. 80–83. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/38-1.pdf>

4. Петрик О., Суховерша В., Марценко С. Дослідження ролі IoT-технологій в промислових комп'ютерних мережах. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»* (м. Тернопіль, 7–8 груд. 2022 р.). С. 138–140.

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.





## Використання таргетованої реклами в соціальних мережах для просування та популяризації закладу вищої освіти

**Ларіна Катерина Володимирівна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: larina.bc@gmail.com

Всебічне використання цифрових технологій стало сьогодні не просто трендом, а життєвою необхідністю для кожного індивіда та суб'єкта господарювання, а соціальні медіа перетворились на потужний маркетинговий інструмент просування і стали домінуючим засобом масової комунікації [1]. В умовах воєнних дій, вимушених переміщень та дистанційних онлайн-процесів (в тому числі освітнього процесу на тимчасово окупованих територіях та у небезпечних регіонах України), саме соціальні мережі, які не мають часових і територіальних обмежень, дозволяють генерувати інформацію 24/7, фінансово доступні за бюджетами, дають змогу організувати всебічну та ефективну комунікацію. Соціальні мережі все більше приваблюють заклади вищої освіти (ЗВО), що вимушені адаптуватися до реформ системи, воєнних викликів і зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг, та стають одним із найпопулярніших засобів комунікацій для споживачів освітніх послуг [2].

Тому стратегія просування ЗВО через соціальні мережі стає фундаментом стратегічного розвитку, а таргетована реклама – ефективним інструментом інтернет-рекламування для охоплення цільових груп зацікавлених споживачів відповідно до чітких параметрів (географічних, демографічних, детальних інтересів аудиторії). Разом з таргетингом широко використовується ретаргетинг – особливий рекламний механізм, за допомогою якого інтернет-реклама показується лише тим користувачам, які відвідали сторінку рекламовано-

го товару або виявляли інтерес до нього. Тобто вона є «наздоганяючою».

Налаштувати таргетовані рекламні оголошення на платформах Facebook та Instagram у стрічці користувача, які з'являються при гортанні основної стрічки, Stories, Reels дозволяють ресурси Meta Ads [3]. Формат оголошень – зображення, каруселі і відео. Meta Ads пропонує розширені параметри націлювання, щоб рекламодавці могли знайти свою цільову аудиторію на основі як демографічних показників (віку, статі, місця розташування, сімейного статусу та доходу), так і інтересів (поведінки користувачів; аналіз сторінок і реклами, з якими людина взаємодіє).

Також є функція Advantage+, яка дозволяє підвищити результативність кампанії, якщо система може охопити більше людей, ніж вказано в налаштуваннях детального таргетингу, тобто динамічно розширювати аудиторію відповідно до прогнозів кращої результативності. Щодо моделей оплати, то платформа пропонує як кампанії PPC (pay per click), так і кампанії з оплатою за 1000 показів PPM (pay per mille).

Основні переваги та недоліки Meta Ads наведено в *табл. 1*.

**Таблиця 1**

**Переваги та недоліки налаштування таргетованої реклами в Meta Ads**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Доступ до якісних даних, оскільки люди діляться інформацію про себе у соціальних мережах, яка допомагає алгоритмам охопити більше релевантних потенційних клієнтів	Обмежені рекламні можливості, оскільки існує редакційна і рекламна політика та деякі продукти і послуги заборонені для просування. Оголошення має пройти модерацію, яка може тривати до 24 годин, а потім відхилитись
Можливість створювати схожі аудиторії на основі бази даних про клієнтів, яку можна завантажити у рекламний кабінет, що націлить кампанію на релевантну аудиторію	Висока конкуренція, яка змушує створювати креативні рекламні оголошення, використовувати інноваційний підхід та інструменти привертання уваги користувачів, щоб виділитись серед оголошень конкурентів

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

**Закінчення табл. 1**

1	2
Можливість створювати креативні оголошення: відео, графічні елементи та каруселі допоможуть привернути увагу цільового покупця та зацікавити його вашим продуктом або послугою	Відсутність належного A/B тестування. Хоча платформа і має вбудовану опцію A/B тестування, отримання статистично значущих результатів займе багато часу, а також потребує значних додаткових витрат
Висока рентабельність інвестицій за обмежених бюджетів	Втома від реклами, що знижує ефективність оголошень, а також зменшує рентабельність інвестицій

Етапи створення таргетованих рекламних кампаній такі [4]:

- визначення мети відповідно до бізнес-цілей та ідеї рекламної кампанії;
- налаштування параметрів та інтересів цільової аудиторії;
- налаштування бюджету та планування розкладу показу реклами;
- вибір місць показу реклами та підбір відповідних форматів оголошень;
- створення реклами, а саме: розробка ідеї, пропозиції, графічних тизерів (фото / відео / колажі) та тексту рекламних оголошень;
- запуск і тестування різних варіантів розміщення, аудиторій, оголошень;
- оцінка результатів, моніторинг і аналіз показників ефективності.

Професійно налаштована таргетована реклама підходить для досягнення наступних цілей, які можуть бути адаптовані для завдань ЗВО таким чином:

1. Збирання лідів (від англ. lead – потенційний покупець), тобто контактних даних цільової аудиторії, яка добровільно ці дані залишає для подальшої роботи з ними. Наприклад, для ЗВО це

може бути реєстрація на День відкритих дверей, цікавий вебінар, відкриту зустріч, презентацію освітніх програм тощо.

2. Генерація підписників у спільноти (акаунти, групи, сторінки, заходи). Без використання таргетингу збір підписників і аудиторії відбувається дуже повільно. Як варіант таких налаштувань – це генерація підписників на сторінку в Facebook та Instagram, запрошення на івенти для старшокласників тощо.
3. Трафік на сайт, landing-page. Наприклад, трафік на сайт чи сторінку (landing-page) приймальної комісії у період вступної кампанії.
4. Отримання більшого охоплення для публікацій. Через існуючі алгоритми органічні охоплення майже не перевищують цифру в 20 % від загальної кількості підписників. Платне просування важливих дописів, наприклад, з анонсами подій, стартом набору на міжнародні програми двох дипломів тощо, дадуть збільшення охоплень дописів інформаційного характеру.
5. Збільшення обізнаності про бренд, послугу, захід. Ціль налаштування – «підвищити впізнаваність бренду», це найменш використовувана мета при просуванні, але вона сприятиме зростанню охоплення контенту у потенційно зацікавленій аудиторії, наприклад, може підвищити обізнаність про окремі бакалаврські або магістерські освітні програми, про грантові програми.
6. Збільшення відвідуваності офлайнових точок. Максимально допомагає користувачеві дістатися до потрібного місця. Може підходити при таргетуванні з метою відвідування важливої події / заходу, організованої офлайн у ЗВО.
7. Взаємодія з дописами, відео. Дозволяє отримати більше повідомлень, переглядів відео, взаємодій із дописами, позначок «Подобається» для сторінки, відповідей на події чи взаємодій зі спільнотою, що сприятиме зростанню рівня залученості

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

і просуванню в цілому інформації про ЗВО та його освітні програми.

8. Продажі. Пошук потенційних покупців товарів або послуг. Підходить для конверсій, продажів через каталог, Messenger Instagram, Facebook і WhatsApp наприклад, при наборі вступників під час вступної кампанії через месенджери.

Таким чином, активна присутність ЗВО в соціальних мережах в форматі ведення сторінок, інформування, розважання та взаємодії з аудиторією може стати вирішальним інструментом досягнення перемоги в конкурентній боротьбі вишу на ринку освітніх послуг, а таргетоване просування скерувати інформаційно-комунікаційний вплив чітко на цільову аудиторію, що дозволить здійснювати набір вступників, популяризувати освітньо-професійні програми підготовки здобувачів та утриматись на ринку.

### Література

1. Медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. 2024. URL: <https://www.oporaua.org/viyana/doslidzhennya-mediaspozhivannya-ukrayinciv-tretiy-rik-povnomashtabnoyi-viyni-25292>
2. Поплавський М. Соціальні мережі як інструмент просування вищого навчального закладу (на матеріалах КНУКіМ). *Український інформаційний протип*. 2021. № 1 (7). С. 14–30.  
DOI: [https://doi.org/10.31866/2616-7948.1\(7\).2021.233777](https://doi.org/10.31866/2616-7948.1(7).2021.233777)
3. Ads Manager. URL: <https://www.facebook.com/business/tools/ads-manager>.
4. Таргетована реклама: етапи створення та покрокове налаштування. 2022. URL: <https://bazilik.media/tarhetovana-reklama-etapy-stvorennia-ta-pokrokovenalashtuvannia-lektsiia-oleksandry-meleshko/>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



UDC 005.932

## **Management of procurement of material resources at the enterprise**

**Lemen Nikol Mykolayivna,**

4th year student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

(Kharkiv, Ukraine),

e-mail: nikol.lemen@hneu.net

In today's business environment, material procurement management is a critical element of an enterprise's success, especially in the field of logistics. This not only ensures the continuity of the supply process but also increases the company's competitiveness in the market, which is extremely important for success in a highly competitive environment. The main purpose of procurement is to provide the company with the necessary material resources at the right time, in the right amount, and at the best price, which allows the company to function efficiently and without interruptions.

Problems in the field of material procurement management are addressed by such prominent scientists as Krupa M. S., Lemeshko O. V., Boiko O. I., Kovalenko N. O., Kolodizyeva T. O., Rudenko H. R., who study and analyze methods for organizing competitive efficient business processes aimed at providing an uninterrupted supply chain with necessary components.

The goal of the research is to explore modern approaches to procurement management in logistics, evaluate supplier selection methods, and analyze the impact of innovative technologies and risk management strategies on the procurement processes of international transportation enterprises.

Procurement of material resources can be considered as a complex strategic process that includes detailed analysis, planning, implementation, and control of all stages related to the supply of raw materials and

supplies. An important aspect of this process is the selection of suppliers, which requires a careful assessment of their reliability, product quality, and terms of cooperation since the success of the entire enterprise depends on this choice [2, p. 50–52].

At the stage of analyzing the needs of the enterprise, it is important to consider both short-term and long-term needs. Demand forecasting methods, which allow estimating the amount of resources needed based on historical data, market trends, and other factors, play a crucial role in this process. The systematization of data on resource requirements helps the enterprise to form more accurate requests to suppliers, thus reducing the risks of delays in delivery and possible losses [2, p. 51–52].

The selection of suppliers is a key stage in the procurement process. Businesses need to establish selection criteria such as price, quality, delivery times, and payment terms. Effective cooperation with suppliers can significantly reduce costs and improve the quality of the final product, as well as enhance the overall reputation of the enterprise. It is important to understand that price is not the only decisive factor in choosing a supplier. The level of service, experience, and reputation of the supplier also play important roles [5, p. 35].

An important component of procurement management is the monitoring of the supply market. This involves analyzing prices, new suppliers, and new products that appear on the market. Regular monitoring allows businesses to adapt their purchasing strategies to meet market changes, reducing costs and increasing procurement efficiency. Additionally, market analysis helps identify new cooperation opportunities with suppliers, leading to more profitable deals and improved financial performance for the enterprise [1, p. 60–62].

Monitoring the implementation of agreements and the quality of deliveries is another crucial aspect of procurement management. The company must implement supplier evaluation systems that analyze supplier activities and compliance with contract terms. These systems might involve checking delivery times, product quality, and customer service, all

of which are essential for maintaining good relationships with suppliers [4, p. 201].

One modern approach to procurement management is the use of information technology. Automating procurement processes reduces the time required to complete routine tasks, minimizing the likelihood of errors.

Procurement management systems, such as ERP systems, provide convenient access to information about stocks, orders, and suppliers, enabling quick decision-making and significantly improving business process efficiency. Modern information systems also include analytical tools that assist in data-driven decision-making, enhancing the overall efficiency of procurement processes [2, p. 51].

In today's business environment, environmental and social aspects must also be considered in procurement. Enterprises should adhere to principles of sustainable development, focusing on social responsibility, environmental safety, and ethical standards. Choosing suppliers who comply with environmental standards and adopting eco-friendly technologies not only preserves the environment but also enhances the company's image in the eyes of consumers [5, p. 36].

Furthermore, modern enterprises are increasingly integrating innovative technologies into procurement. The use of digital procurement management platforms simplifies communication between suppliers and customers, reduces errors, and streamlines processes. Electronic bidding and auctions can secure the most favorable conditions from suppliers, ensuring competitiveness and effective cost management. The integration of new technologies into procurement processes opens up new opportunities for monitoring and data analysis, thereby increasing the overall efficiency of procurement management [1, p. 66–68].

Risk management is another essential aspect of procurement. Businesses should conduct risk assessments related to sourcing, including risks associated with suppliers, logistics, and financial factors. This allows them to develop effective strategies to minimize the impact of risks on



business operations. Implementing risk management systems may involve contingency plans, which ensure that enterprises are prepared for various scenarios [4, p. 188–191].

Forming strategic alliances with suppliers is another advantage in procurement management. Such alliances can reduce costs, improve product and service quality, and ensure supply stability. Collaborative initiatives, such as joint development of new products or technologies, may lead to innovations that give enterprises a competitive edge in the market. This approach helps improve the quality of the final product and increases customer satisfaction and loyalty [2, p. 50–52].

Material procurement management is critical for achieving the strategic goals of an enterprise, as an efficiently organized procurement process can significantly reduce costs and improve product quality. It is important to consider various supplier selection methods, evaluation criteria for their performance, and risk management mechanisms in procurement activities. Special attention is given to the implementation of modern technologies for process automation, which allows companies to enhance material resource tracking and reduce the risk of shortages or surpluses [6].

Modern enterprises are also increasingly integrating innovative technologies into the procurement management process for material resources. Specifically, the use of automated procurement management systems, such as ERP systems, significantly simplifies communication between suppliers and customers, reduces errors, and optimizes processes. Innovative technologies, such as electronic auctions and digital procurement platforms, allow enterprises to secure the most favorable conditions from suppliers, enhancing their competitiveness. The integration of new technologies into procurement processes opens up new opportunities for monitoring and data analysis, thereby increasing the overall efficiency of procurement management [3, p. 45].

In conclusion, the management of procurement of material resources at the enterprise is a complex and strategic process. It requires integrating

various aspects such as needs analysis, supplier selection, market monitoring, quality control, and the implementation of information technologies. Effective procurement management not only ensures the continuity of production processes but also contributes to enhancing the enterprise's competitiveness in the market. With the rapidly changing economic environment, businesses must constantly adapt their procurement strategies to remain competitive and meet the demands of today's market.

### Literature

1. Біла К. О. Маркетинг закупівель. Дніпро : ДДАЕУ, 2019. С. 60–68. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/1709/1/Маркетинг%20закупівель.pdf>

2. Бойко О. І., Коваленко Н. О. Постачальник: Аналіз сучасних підходів. *Економіка та управління*. 2020. № 3. С. 35–36.

3. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Інноваційні технології в логістиці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. С. 45. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11973/1/Інноваційні%20технології%20в%20логістиці%20навчальний%20посібник.pdf>

4. Крупа М. С., Лемешко О. В. Управління закупівельною діяльністю підприємств: теорія і практика. Київ : Наук. думка, 2019. С. 188–201.

5. Лахтіонова Л., Юлдашова А. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи. 2023. 44 с. URL: <https://ser.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf>

6. Monczka R. M., Handfield R. B., Giunipero L. C., Patterson J. L. Purchasing and Supply Chain Management. Boston : Cengage Learning, 2020.

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



## Детермінанти конкурентоспроможності ЗВО в інформаційному маркетингу

**Лисиця Надія Михайлівна,**

доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Сучасне суспільство вважається цифровим суспільством, і важливість інформації розглядається багатьма вченими. Раніше вчені аналізували особливості інформаційного маркетингу. Сьогодні пропонують поняття «інформаційна економіка». Інформація не тільки впливає на усі сфери сьогодення, а і сама стала найважливішим продуктом в різних галузях, тому що забезпечує нові можливості для збереження, розвитку професійної діяльності, для пошуку перспектив конкурентоспроможності і безпеки підприємства.

Сутність інформаційного маркетингу, дослідження ринку інформаційних ресурсів і послуг, його переваги і перспективи, методи дослідження маркетингової інформації, ціноутворення на ринку інформаційних ресурсів і послуг аналізувала Єжова Л. Ф. [1]. Особливості інформаційної епохи, а також інформаційної економіки пропонував Кастельс М. [2].

Конкурентоспроможність підприємства в умовах інформаційного суспільства детально визначила Пухальська Я. [3]. Але, незважаючи на наявність окремих монографій і статей, які присвячені інформаційному суспільству і інформаційному маркетингу, та конкурентоспроможності, ще залишилися окремі аспекти інформаційного маркетингу (а серед них і конкурентоспроможність закладів вищої освіти в умовах інформаційного маркетингу), які заслуговують дослідження, що і обумовлює актуальність теми.

**Об'єкт** дослідження – маркетингова діяльність закладу вищої освіти.

**Предмет** дослідження конкурентоспроможність закладу вищої освіти в умовах інформаційного маркетингу.

**Мета** дослідження полягає у визначенні детермінантів конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах інформаційного маркетингу. Для досягнення мети були використані такі методи дослідження, як метод контент-аналізу наукових робіт, присвячених конкурентоспроможності інформаційного маркетингу, метод спостереження за динамікою удосконалення маркетингової діяльності закладу вищої освіти, метод порівняння маркетингової діяльності ЗВО після використання інформаційних ресурсів маркетингу.

**Викладення основного матеріалу.** Існує точка зору, що «...конкурентоспроможність – це здатність конкурувати завдяки конкурентним перевагам. Конкурентні переваги виникають у результаті поєднання чинників конкурентоспроможності, тобто вибудовується такий логічний ланцюжок: фактори конкурентоспроможності → конкурентні переваги → конкурентоспроможність → конкуренція. Саме тому – вища, ніж у конкурентів, ефективність використання інформаційних ресурсів надає низку переваг. *По-перше*, інформаційні ресурси у вигляді матеріальних засобів праці дозволяють значно скоротити тривалість процесів обробки інформації, що формуються як всередині підприємства, так і ззовні. Таким чином формується перевага у часі, який є найбільш цінним ресурсом. *По-друге*, якісні інформаційні ресурси дозволяють формувати адекватні висновки щодо змін середовища і формувати відповідну поведінку підприємства на ринку. *По-третє*, інформаційні ресурси і технології забезпечують ефективніше внутрішню координаційну діяльність» [3, с. 109]. Важливі такі детермінанти конкурентоспроможності, наприклад, закладу вищої освіти в умовах інформаційного маркетингу. Це очікування здобувачів вищої освіти, які висловлюються як цінності здобувачами вищої освіти. Це переваги стосовно обсягу сукупності теоретичних знань і практичних навичок. Це потреби здобувачів вищої освіти, маркетингові дослідження як джерело отримання

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

об'єктивної інформації, дистанційне навчання, схвалене здобувачами вищої освіти, дотримання нетикету, партисипація. Детермінанти конкурентоспроможності виявляють після проведення маркетингових досліджень. Реальні маркетингові дослідження орієнтовані на опитування здобувачів вищої освіти, стейкхолдерів, партнерів, випускників закладу вищої освіти. Проведення фокус-групових інтерв'ю з учасниками (здобувачами вищої освіти, випускниками, стейкхолдерами для виявлення очікувань, преференцій, цінностей, потреб стимулів для зацікавленості, дозволяє корегувати робочі плани дисциплін, створювати і пропонувати кейси для практичних занять, теми для проведення майстер класів стейкхолдерів. Результати проведення фокус групових інтерв'ю підтверджують, що, наприклад, дистанційне навчання схвалюється учасниками фокус-груп.

«Дотримання принципів нетикету в освітній сфері: повага до прав людини, до думок інших; довіра як ключова цінність побудови відносин в освітньому просторі, що є основою безпеки цього простору; відповідність діючим нормам закону; чесність і відкритість щодо співробітників, здобувачів вищої освіти, партнерів, держави та суспільства мінімізують конфліктні ситуації та полегшують процес їх вирішення» [4, с. 73].

Обробка інформації-відповідей учасників фокус груп дозволило підтвердити, що детермінанти конкурентоспроможності можуть бути впливовими для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО в умовах інформаційного маркетингу. Інформаційні технології теж впливають як на швидкість передачі інформації в діаді «викладач-здобувач вищої освіти», так і на креативність процесу навчання, на пошук нових форм організації взаємовідносин між учасниками інформаційного маркетингу.

### Література

1. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 560 с.

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

2. Castells Manuel. The information Age: economy, society and culture. Vol. 1: The rise of the network society (1996: 2 ed.: 2000). 594 p.

3. Пухальська Я. Конкурентоспроможність підприємства в умовах інформаційного суспільства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 108–112.

4. Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М. І. та ін. Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 205 с.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



## **Інноваційні інструменти ризик-менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності**

**Литовченко Ірина Володимирівна,**

канд. екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: iryna.lytovchenko@hneu.net;

**Васильченко Олександра Олександрівна,**

студентка 1М курсу, спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: oleksandra.vasylchenko@hneu.net

В умовах сучасної економічної нестабільності, обумовленої глобалізаційними процесами, цифровізацією та зростаючими ринковими ризиками, ризик-менеджмент стає ключовим елементом стратегічного управління підприємствами. Ризик-менеджмент, зокрема інноваційний, забезпечує підприємству можливість оперативно адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати втрати від ризикових подій. Ця система управління ризиками виступає не лише як засіб захисту від негативних наслідків, але і як фактор підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємствам виявляти нові можливості для розвитку та стабільного зростання навіть в умовах невизначеності [1].

Сучасні дослідження підтверджують, що запровадження інноваційних інструментів ризик-менеджменту, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) і блокчейн, значно розширює можливості підприємств у сфері ідентифікації та управління ризиками. Використання Big Data надає підприємствам доступ до аналізу великих обсягів інформації у реальному часі, що дозволяє не лише відстежувати поведінку споживачів і тенденції ринку, але й виявляти шахрайські операції у фінансовому секторі. Такий підхід дає змогу

забезпечити фінансову стабільність і мінімізувати операційні втрати, пов'язані з шахрайськими операціями. Оскільки велика кількість підприємств і фінансових установ зіштовхуються з ризиками високої волатильності та складної регуляторної бази, можливості, що надаються Big Data, є надзвичайно актуальними та сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень [2, с. 134].

Іншим важливим інноваційним інструментом є штучний інтелект (AI), який надає можливості для автоматизації процесів аналізу та контролю ризиків. За допомогою AI можна більш точно прогнозувати ризики, аналізувати поведінкові дані клієнтів, оцінювати кредитоспроможність, а також виявляти потенційні загрози на ранніх етапах їхнього розвитку. Це особливо актуально в умовах швидких змін ринку, коли підприємства зобов'язані оперативно реагувати на нові виклики й адаптувати свої стратегії. Наприклад, у фінансовому секторі AI дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів через використання чат-ботів і спеціалізованих алгоритмів, що знижує операційні витрати та ризики, пов'язані з людським фактором [2, с. 134].

Технологія блокчейн забезпечує прозорість і надійність фінансових даних, зменшуючи ризики, пов'язані з кібербезпекою. Ця технологія дозволяє здійснювати транзакції та обмін інформацією без залучення посередників, що знижує витрати та підвищує швидкість операцій. Для підприємств і фінансових установ блокчейн є важливим інструментом у боротьбі з кіберзлочинністю, що особливо актуально в умовах зростаючої цифровізації. Прозорість транзакцій, яку забезпечує блокчейн, сприяє посиленню контролю над фінансовими потоками та дозволяє підприємствам ефективніше управляти ризиками [2, с. 134].

Запровадження інноваційних інструментів ризик-менеджменту має стратегічний характер і повинно бути інтегрованим у загальну політику підприємства. В умовах динамічного ринку превентивний ризик-менеджмент, зокрема через проведення стрес-тестування,



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

дозволяє підприємствам підготуватися до потенційних кризових ситуацій. Стрес-тестування є корисним інструментом, оскільки дає змогу змоделювати кризові сценарії, оцінити їх вплив на фінансову стійкість компанії та прийняти обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів для запобігання можливим ризикам. У банківському секторі стрес-тестування дозволяє оцінювати рівень ліквідності, кредитний ризик і стабільність портфеля активів, що значно знижує ймовірність банкрутства у випадку макроекономічної кризи [2, с. 133].

Крім економічних переваг, які надає ризик-менеджмент, важливим аспектом є репутаційна вигода. Підприємства з добре структурованою системою управління ризиками сприймаються як надійні партнери, що зміцнює їхню ринкову позицію і підвищує довіру інвесторів. Ефективне управління ризиками підвищує не лише рентабельність, але й стабільність підприємства на ринку. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси, знижуючи операційні витрати і водночас підвищуючи свою конкурентоспроможність. Такі підприємства здатні швидко адаптуватися до змін, що є важливою конкурентною перевагою в умовах нестабільної економіки [1].

Отже, інноваційні інструменти ризик-менеджменту є важливою складовою стратегії підприємств, які прагнуть досягти стійкості та довгострокового зростання. Вони дозволяють не тільки зменшити фінансові втрати, але й підвищити ефективність управління, забезпечуючи стратегічну гнучкість та адаптивність. Підприємства, які активно застосовують сучасні технології в ризик-менеджменті, можуть більш точно прогнозувати ризики, краще управляти фінансовими потоками та підвищувати рентабельність. Систематичний підхід до впровадження ризик-менеджменту та його адаптація до змін у зовнішньому середовищі сприяють побудові більш стійкого, конкурентоспроможного та економічно ефективного підприємства у глобальному середовищі.

### Література

1. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

2. Гнатюк Л. Інноваційні інструменти ризик-менеджменту для забезпечення стійкості банківських установ. 2022. С. 133–135. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38518/2/FMZKPNES\\_2022\\_Hnatyuk\\_L-Innovative\\_risk\\_management\\_133-135.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38518/2/FMZKPNES_2022_Hnatyuk_L-Innovative_risk_management_133-135.pdf)

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



УДК 339.1

## **Роль маркетингового планування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства**

**Лохненко Анастасія Владиславівна,**  
студентка, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: lohnenkonasta@gmail.com

Маркетингове планування — це поступовий процес, спрямований на досягнення поставлених цілей у маркетингу, який дозволяє компанії контролювати та аналізувати численні фактори, що впливають на прибутковість, через ефективне використання маркетингових ресурсів [3].

Суть маркетингового планування полягає у створенні покрокового плану дій для реалізації цілей організації. Цей процес охоплює систематичне дослідження ринку та аналіз конкурентів для кращого розуміння споживчих потреб, виявлення потенційних можливостей і ризиків, а також визначення ключових конкурентних переваг компанії.

Маркетингова діяльність виступає одним із провідних чинників розвитку підприємств, вимагаючи постійного оновлення для підтримки та покращення своєї ефективності. Просування товарів і послуг онлайн є суттєвим елементом сучасного маркетингу, що охоплює ключові напрямки, такі як таргетована реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та індивідуальні продажі. Ці методи спрямовані на збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії та оптимізацію комунікації з клієнтами [4].

Серед ключових тенденцій розвитку бізнес-середовища виділяються масштабна цифровізація, роботизація, віртуалізація, впровадження штучного інтелекту та конвергенція технологій. Усі ці основні напрями цифрової економіки базуються на цифрових технологіях (Digital Technology), які проникають у різні сфери життя людини.

Особливості цифрової економіки визначають нові явища, такі як мобільні технології, хмарні обчислення, бізнес-аналітика на основі цифрових даних та соціальні медіа [5]. Ці умови значно впливають на формування маркетингової стратегії підприємства, визначаючи її пріоритети щодо використання сучасних цифрових інструментів у маркетинговій діяльності. У таблиця 1 наведено основні інструменти інтернет-маркетингу.

Таблиця 1

Основні інструменти інтернет-маркетингу

Інструменти	Опис
Інтернет-сайт	Базовий елемент онлайн-присутності компанії, що представляє її товари, послуги та інформацію про бренд
SEO- та SEM-оптимізація	Методи підвищення видимості вебсайту в пошукових системах для залучення більшої кількості цільових відвідувачів
Маркетинг соціальних медіа (SMM)	Використання популярних платформ для взаємодії з аудиторією, створення спільнот і поширення контенту
Інтернет-реклама	Розміщення реклами на онлайн-платформах для привернення уваги потенційних клієнтів
E-mail-маркетинг	Розсилання рекламних повідомлень через електронну пошту для комунікації з клієнтами
Партнерський маркетинг	Спільна робота з іншими компаніями або особами для просування продукції або послуг
Контент-маркетинг	Створення корисного та цікавого контенту, що привертає та утримує аудиторію
Маркетинг впливу	Залучення відомих осіб у соціальних мережах для популяризації продукції або послуг

Джерело: [2]

Ці інструменти спільно допомагають підвищити ефективність маркетингових зусиль в Інтернеті та досягти поставлених цілей.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств є критично важливим завданням для їх власників, особливо під час економічних криз. У сучасних умовах інтенсивної та зростаючої конкуренції необхідно постійно моніторити та аналізувати конкурентні позиції підприємства, а також виявляти фактори, що можуть стримувати його розвиток. Без цих заходів управління підприємством ризикує обмежити його здатність брати активну участь у конкурентній боротьбі на ринку.

Аналіз наукових робіт вітчизняних та іноземних дослідників щодо економічної сутності поняття «конкурентоспроможність» свідчить про те, що Адам Сміт ототожнював конкуренцію з відсутністю угоди та суперництвом між продавцями і покупцями, спрямованим на досягнення найвигодніших умов продажу товарів. На його думку, основним інструментом конкурентної боротьби є зміна цін [1, с. 102].

Маркетинговий план допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги, такі як унікальні якості продуктів, оптимальне співвідношення ціни та якості або високий рівень обслуговування клієнтів. Стратегії, розроблені на основі цих переваг, дозволяють підвищити привабливість компанії для цільової аудиторії та сформулювати довготривалу лояльність. Крім того, маркетинговий план забезпечує систематичний підхід до управління брендом, що сприяє підвищенню впізнаваності та створенню позитивного іміджу компанії.

### Література

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2021. № 10. С. 52–56. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2021/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2021/9.pdf)

2. Івасів І. Сутність маркетингової діяльності підприємства // Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання : матеріали ІХ Всеукр. студент. наук.-техн. конф. (м. Тернопіль, 20–21 квіт. 2016 р.) : в 2 т. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. Т. 2. С. 34.

3. Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку : кол.

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

моногр. / за заг. ред. Л. Д. Павловської. Житомир : Видав. Євенок О. О., 2017. 404 с.

4. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332–336.

5. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 362–371.

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 65.012.3:355

## Виклики та можливості адаптації кадрової стратегії підприємств під час війни

Лютенко Анна Віталіївна,

здобувач вищої освіти, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: lytenko2004@gmail.com

Дослідження адаптації кадрової стратегії підприємства в умовах воєнного часу є надзвичайно актуальним, оскільки це дозволяє підприємствам не лише вижити, а й розвиватися в умовах нестабільності. Ефективна кадрова стратегія є основою для побудови стійкого бізнесу, здатного адаптуватися до викликів сучасності, впроваджувати інноваційні та цифрові інструменти в роботу підприємства, здобувати довіру не лише працівників, але й клієнтів та партнерів безпосередньо через формування позитивного іміджу.

Адаптована кадрова стратегія сприяє швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на коливання ринку, законодавчі зміни та соціальні виклики, що забезпечує стабільність у роботі підприємства навіть в умовах криз. На жаль, війна призводить до високої плинності кадрів, що ускладнює роботу підприємств.

Ефективна кадрова стратегія, що включає програми мотивації та підтримки, допомагає утримувати кваліфікованих співробітників, зберігаючи їхній досвід і знання. Відомо, що в умовах війни працівники часто відчувають стрес і тривогу. Адаптація кадрової стратегії, що включає психологічну підтримку та програми добробуту, сприяє підвищенню морального духа команди, що, своєю чергою, впливає на продуктивність [1].

Крім того, адаптація кадрової стратегії дозволяє впроваджувати гнучкі моделі роботи, такі як віддалена або гібридна робота. Такий підхід в управлінні персоналом підвищує ефективність, забезпечує

працівникам більшу автономію та баланс між роботою та особистим життям.

Водночас адаптація кадрової стратегії в умовах війни стикається з численними викликами, які значно ускладнюють управління персоналом. Одним із найважливіших аспектів є проблема утримання кваліфікованих кадрів. По-перше, війна призводить до збільшення плинності кадрів, оскільки працівники шукають більш стабільні умови або можливості виїзду за кордон, що, своєю чергою, створює труднощі для підприємств у збереженні досвіду та знань та негативно впливає на продуктивність і ефективність роботи.

Крім того, воєнний стан веде до загальної нестабільності в економіці та на ринку праці, що ускладнює для підприємств прогнозування потреб у персоналі, планування розвитку та підбору кваліфікованих кадрів [2].

По-друге, в умовах кризи конкуренція за кваліфікованих працівників зростає, оскільки багато підприємств шукають спеціалістів, щоб заповнити вакансії. Це може призвести до підвищення заробітних плат та інших пільг, що не всі компанії можуть собі дозволити. Також в умовах війни підприємства часто обмежують витрати на навчання та розвиток персоналу, що ускладнює підтримку кваліфікації працівників, зниження їхньої продуктивності та інноваційності, а також до зменшення залученості.

По-третє, у відповідь на виклики війни підприємства можуть бути змушені змінювати свої організаційні структури, що зазвичай призводить до скорочення штатів та змін в обов'язках працівників. Така ситуація, своєю чергою, викликає невизначеність і страх серед працівників, що спричинює їх звільнення [3].

Наведені виклики сприяють розвитку нових можливостей для вдосконалення кадрових стратегій. Однією з найважливіших можливостей є використання цифрових технологій для управління пер-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

соналом. Наприклад, цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні HR-процеси, такі як підбір кадрів, облік робочого часу, оцінка продуктивності та ведення документації.

Автоматизація HR-процесів звільняє час HR-спеціалістів для стратегічного планування та роботи з персоналом, що підвищує ефективність управління.

До сучасних можливостей для вдосконалення кадрових стратегій можна віднести віддалене управління. У ситуації, коли багато працівників працюють віддалено, цифрові інструменти, такі як відеоконференції, платформи для колаборації та онлайн-системи управління проектами, стають незамінними. Цифрові платформи для навчання (LMS), які дозволяють організувати дистанційне навчання для працівників. Це дає змогу не лише зберегти рівень кваліфікації кадрів, а й впроваджувати нові знання і навички без значних витрат часу та ресурсів. Такий підхід дозволяє зберігати зв'язок з командою, забезпечувати координацію дій та підтримувати корпоративну культуру.

Наступна можливість – це використання аналітичних інструментів для збору та обробки даних про співробітників, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення. Аналітика допомагає виявити тенденції в плінності кадрів, продуктивності та задоволеності працівників, що дає можливість вчасно реагувати на проблеми.

Також цифрові технології відкривають нові можливості для залучення талантів, зокрема, через соціальні мережі, онлайн-співбесіди та платформи для фрілансерів, в тому числі, і за межами країни [4].

Не варто забувати, що цифрові інструменти забезпечують швидку та ефективну комунікацію в команді. Внутрішні соціальні платформи та месенджери допомагають підтримувати зв'язок між працівниками, що важливо для створення злагодженої команди, особливо в умовах дистанційної роботи.

Цифрові технології дозволяють легко впроваджувати гнучкі моделі роботи, адаптуючи графік праці та завдання відповідно до потреб працівників, що, своєю чергою, підвищує задоволеність і мотивацію персоналу та позитивно впливає на їхню продуктивність [5].

Отже, адаптація кадрової стратегії в умовах війни є критично важливою для забезпечення стабільності, утримання кадрів, психологічної підтримки працівників, гнучкості, інновацій та покращення репутації підприємства. Такі переваги допомагають підприємствам не лише вижити, а й відкриває нові горизонти для їхнього розвитку у складні часи. Виклики, пов'язані з утриманням кваліфікованих кадрів в умовах війни, є серйозною перешкодою для підприємств.

Для подолання цих викликів важливо розробляти адаптовані кадрові стратегії, що включають програми мотивації, психологічної підтримки та навчання, які сприятимуть утриманню талантів і забезпечать стабільність бізнесу. Використання цифрових технологій у кадровій стратегії створює нові можливості для підприємств, які прагнуть вдосконалити управління персоналом в умовах війни. Це не лише підвищує ефективність бізнес-процесів, але й сприяє розвитку культури інновацій, адаптивності та залученню працівників, що є критично важливим для успіху підприємств у складних умовах.

### Література

1. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>

2. Павликівська О., Галиняк А. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210–220.

3. Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>

---

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства : монографія / за заг. ред. Н. М. Пантелеєвої, С. Ю. Колодія, М. А. Ребрика. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.

5. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Інтернаука. Серія : «Економічні науки»*. 2023. № 4.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>

6. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 17–22.

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 658.78:656.073

## Проблеми організації міжнародних автомобільних вантажоперевезень на підприємстві у воєнний період

Ляшко Карина Анатоліївна,

студентка 2 курсу, навчально-науковий інститут

Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: karina.liashko20@gmail.com

У воєнний період питання організації міжнародних автомобільних вантажоперевезень набувають особливої актуальності. Ланцюги постачання, що функціонують у зонах конфліктів, стають вразливими до різноманітних ризиків, таких як порушення логістичних маршрутів, брак доступу до ресурсів, загроза безпеці водіїв та транспортних засобів, а також економічні й політичні обмеження. Управління цими ризиками стає пріоритетом для підприємств, які прагнуть підтримувати стабільність і надійність своїх операцій в умовах невизначеності

Питанням проблеми організації міжнародних вантажоперевезень присвятили свої праці: В. І. Давидова, С. В. Резніченко, С. Таран, П. Яворницький, Ю. Павицька, І. Омельченко, М. Бучко та інші [2; 4].

**Метою** дослідження є аналіз проблем, з якими стикаються підприємства у сфері міжнародних автомобільних вантажоперевезень у військовий час, а також огляд стратегій адаптації, що дозволяють забезпечити стійкість і безперервність у функціонуванні підприємства.

Воєнні конфлікти впливають на стабільність транспортних маршрутів і безпеку логістичних операцій. Підприємства стикаються з ризиком закриття кордонів, обмеженням руху та прямими загрозами безпеці водіїв та транспорту. Конфліктні регіони потребують переспрямування маршрутів, що часто спричиняє затримки, збільшує витрати на паливе та додає навантаження на планування. Також слід зацентувати увагу на труднощах у забезпеченні безпе-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

ки для вантажів і персоналу. Порушення логістичних ланцюгів постачання можуть призвести до дефіциту товарів, збільшення строків доставки та підвищення вартості логістичних послуг, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства [1].

Військові дії також посилюють економічну нестабільність, створюючи ризики, пов'язані з коливанням валют, санкціями та обмеженнями на імпорт / експорт. Це може призвести до зростання цін на паливо, збільшення тарифів та фінансових труднощів у ланцюгах постачання. Санкції часто обмежують доступ до ринків і ресурсів, змушуючи компанії пристосовуватись до нових економічних умов [3; 4].

Крім того, може бути обмежений доступ до ключових ресурсів, таких як пальне, запчастини та транспортні засоби, що ускладнює підтримку операційної діяльності. Внаслідок чого виникає нестача кваліфікованого персоналу, що також збільшує витрати на наймання і навчання нових кадрів. Брак ресурсів змушує компанії адаптувати свої стратегії, щоб компенсувати обмежену доступність шляхом створення додаткових запасів або переходу на альтернативні ресурси.

Однією з ефективних стратегій є переспрямування маршрутів у більш безпечні регіони. Це включає оцінку ризиків на кожному етапі маршруту, а також готовність використовувати альтернативних постачальників і транспортні засоби в обхід небезпечних зон. Використання комбінованих перевезень, таких як залізничні та морські, дозволяє обмежити витрати та уникнути територій з високим рівнем ризику [2].

Використання технологій для моніторингу вантажів у режимі реального часу (наприклад, GPS) підвищує прозорість логістичних процесів та дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації. Деякі підприємства впроваджують автоматизовані системи для відстеження умов навколо маршруту, що забезпечує можливість переспрямування у разі непередбачених обставин. Інвестування в новітні IT-рішення та захисні засоби суттєво підвищує безпеку транспортування та зменшує ризики, пов'язані з логістикою.

Стратегії диверсифікації ресурсів, зменшення залежності від одного постачальника та створення запасів товарів і матеріалів є ключовими для забезпечення стійкості у кризовий час. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін у постачанні та уникати критичних переривань у роботі підприємства.

Підсумовуючи основні аспекти, включаючи основні ризики та стратегічні підходи до управління ними, варто зазначити, що кризові ситуації потребують від підприємств нових, адаптивних стратегій, які забезпечують безперервність операцій, навіть під впливом військових дій. Зокрема, для успішної діяльності в умовах конфлікту підприємства мають вдосконалювати управління ризиками, інвестувати в нові технології та створювати гнучкі ланцюги постачання.

### Література

1. Вантажні перевезення: плюси та мінуси перевезень автомобілем. URL: <https://zakarpatty.net.ua/News/225299-Vantazhni-perevezennia-plashy-ta-minusy-perevezen-avtomobilem>
2. Давидова І. В., Резніченко С. В. Договори перевезення: реалії воєнного часу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С. 530–533.
3. Експорт товарів у 2022 році зменшився на 35 %, а імпорт на 19,6 %. URL: <https://finbalance.com.ua/news/uryad-eksport-tovariv-u-2022-rotsi-zmenschivsyana-35-a-import--na-196>
4. Таран С., Яворницький П., Павицька Ю., Омельченко І., Бучко М. Аналіз торгівлі послугами між Україною та ЄС в рамках ПВЗВТ. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/11/Final-DCFTA-services-2021-11-11.pdf>
5. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_001-22#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text)

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



УДК 659.113.3

## **Завдання стратегічного, тактичного та оперативного рівнів медіапланування діяльності підприємства в умовах військового часу**

**Мажник Лідія Олександрівна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків Україна),  
e-mail: lidiia.mazhnyk@m.hneu.edu.ua;

**Потрашков Андрій Олександрович,**

студент 4 курсу ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків Україна),  
e-mail: andrew320852222@gmail.com

Медіапланування – це процес управління системою каналів для передачі рекламних повідомлень споживачам для досягнення мети рекламної кампанії діяльності підприємства [1]. Здійснення медіапланування є обов'язковою умовою реалізації ефективної рекламної кампанії. Медіаплан має чутливо реагувати на зміни ситуації на ринку, і водночас він має вести підприємство до досягнення заданих цілей. Для поєднання гнучкості та стабільності сучасне медіапланування на підприємствах має утворювати ієрархічну структуру, яка об'єднує стратегічний, тактичний і оперативний рівні.

Особливостями змісту та формування впровадження медіапланування діяльності підприємства у практичній діяльності займалися такі провідні вчені, як: Васильєва Т. В., Зайцева О. І., Карпенко І. А., Марченко О. В., Прохорова Т. В., проте особливості завдань рівнів медіапланування в умовах військового часу розкриті недостатньо.

**Метою** роботи є визначення завдань стратегічного, тактичного та оперативного рівнів медіапланування в умовах військового часу.

Як відомо, розрізняють три рівні корпоративного планування, які розрізняються цілями, змістом і тривалістю планового періоду, а саме [2]: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), оперативне (поточне).

*Стратегічне планування* розраховано на декілька років, визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку, враховуючи загальну ситуацію та тенденції на ринку. Стратегічне планування здійснює зв'язок між сучасним станом підприємства та тим станом, якого вона хоче досягти у майбутньому.

*Тактичне планування* займає підпорядковане становище стосовно стратегічного і здійснюється в межах параметрів, заданих стратегічним планом. У тактичному плані загальні цілі конкретизуються на менший термін (зазвичай на рік).

*Оперативне планування* передбачає формування календарних графіків виконання конкретних робіт із зазначенням конкретних виконавців.

Виходячи зі змісту трьох рівнів корпоративного планування діяльності підприємства та на основі огляду наукової літератури [1–4] було сформовано перелік завдань відповідно до трьох рівнів медіапланування.

Стратегічне медіапланування – це, перш за все, визначення довгострокових цілей та принципів проведення рекламної кампанії в організації, що в умовах військового часу передбачає збереження та укріплення позицій підприємства на економічному ринку, що трансформується, що передбачає виконання таких завдань: встановлення цілей рекламної кампанії; визначення показників ефективності рекламної кампанії підприємства; формування актуальної та рекомендовано унікальної маркетингової пропозиції; визначення різноманіття переліку ознак представників цільової аудиторії, на котрі будуть спрямовані рекламні повідомлення; визначення географії проведення рекламних заходів; встановлення складових компонентів медіастратегії проведення рекламної кампанії; визначення типу рекламної кампанії; встановлення бюджету рекламної кампанії.

Виділяють такі варіанти медіастратегії, що варто використовувати в умовах військового часу:



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

- 1) стратегія постійного впливу передбачає рівномірне поширення реклами протягом усього періоду, без зміни її інтенсивності;
- 2) стратегія пульсуючого впливу має піки та провали в інтенсивності рекламних впливів;
- 3) стратегія осередкового впливу характеризується періодами інтенсивної реклами і періодами її відсутності (пробілами). Підхід типу «включено-вимкнено» дозволяє проводити рекламну кампанію більш тривалого часу. Ця стратегія гарна, якщо є можливість розраховувати на залишковий ефект, який виявляється у здатності аудиторії пам'ятати рекламне повідомлення навіть після часу завершення його впливу. Наступний крок інтенсивної реклами слід починати тоді, коли залишковий ефект почне сильно слабшати.

В умовах військового часу підприємцям варто акцентувати увагу на таких типах рекламної кампанії при медіаплануванні діяльності:

- 1) екстенсивна рекламна кампанія – збільшення охоплення аудиторії;
- 2) інтенсивна рекламна кампанія – збільшення частоти контактів.

Розглядаючи зміст наступного рівня метапланування діяльності підприємства, варто зазначити, що тактичне медіапланування передбачає: обґрунтування множини видів рекламних заходів, обґрунтування множини каналів розповсюдження медійної інформації, складання середньострокового плану проведення рекламних акцій. Варто зазначити, що саме військові дії можуть значною мірою впливати на трансформацію структурного змісту медіапланування діяльності підприємства, тому тактичний та оперативні рівні мають найактивніше підлягати змінам та коригуванням підприємців.

Оперативне медіапланування передбачає планування окремих операцій у діяльності підприємства по роботі із засобами масової інформації, основним його завданнями є вибір необхідних і максимально ефективних рекламних заходів на певний конкретний проміжок

часу, і передбачає: визначення конкретних каналів, де саме розміщуватимуться рекламні матеріали; встановлення тривалості рекламних заходів; складення календарного графіку проведення рекламних акцій із зазначенням конкретних виконавців, каналів, дат і сум витрат.

Таким чином, варто зазначити, що військові дії значно впливають на час оновлення та зміни медіапланів різних рівнів. Процес визначення завдань стратегічного, тактичного та оперативного рівнів медіапланування діяльності підприємства значно полегшує та систематизую підприємницьку діяльність у надзвичайно складних динамічно змінних умовах військових дій. Застосування ієрархічного підходу до створення медіаплану дозволяє поєднувати у медіаплануванні стабільність і системний підхід до формування стратегічних цілей, а також забезпечувати гнучкість підходів, що використовуються задля досягнення поставлених цілей діяльності підприємства.

### Література

1. Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Реклама і рекламна діяльність : навч. посіб. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 231 с.
2. Швед В. В., Канащук В. А. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(43). С. 98–104. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/11676/1/Shved%20Vadym.pdf>
3. Хасан А. А. Оптимізаційний механізм ефективного розподілу рекламного бюджету. *Фінансовий простір*. 2016. № 4. С. 56–62.
4. Лесик Є. Розробка медіастратегії підприємства в умовах воєнного стану. *Маркетинг в умовах цифрової трансформації*. 2023. Ч. 3. С. 47–51. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/39a6b16d181b32f84d3f3429d8f8ee81.pdf>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Напрями управління конкурентоздатністю підприємств сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану

**Мартиненко Марина Вікторівна,**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, логістики та інновації, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: maryna.martynenko@hneu.net

Підприємства сфери охорони здоров'я відносяться до однієї з критичних галузей економіки [1], оскільки забезпечують не тільки економічний розвиток країни, а й збереження і відтворення людського потенціалу. На жаль, внаслідок воєнних дій в Україні ці підприємства зазнали значних збитків і руйнувань. За даними Міністерства охорони здоров'я станом на вересень 2024 року в Україні було пошкоджено 1657 об'єктів медзакладів та ще 221 з них зруйновані повністю й відновленню не підлягають [2]. Стан кадрового забезпечення діяльності підприємств охорони здоров'я також створює серйозні проблеми через те, що значно зросло психологічне та фізичне навантаження на медичних працівників, різко зріс попит на деякі послуги з реабілітації, відновлення психічного здоров'я, послуги травматологів та невідкладної медичної допомоги та інші, що вимагає відповідного кадрового ресурсу та швидкої перепідготовки фахівців. Згідно з Програмою фінансової підтримки України від Європейського Союзу «Ukraine Facility» розвиток охорони здоров'я під час воєнного стану віднесено до напрямку економічних реформ, пов'язаних зі збереженням та відтворенням людського капіталу країни [3]. Значних ушкоджень зазнали і місця зберігання медикаментів та медичний транспорт, що ускладнює логістику постачань товарів медичного призначення, особливо у райони, де відбуваються бойові дії [4]. Все вищезазначене обумовлює необхідність постійного пошуку актуальних напрямів і підходів до управління конкурентоздатністю під-

приємств сфери охорони здоров'я, адаптованих до сучасної ситуації в Україні.

Проблеми управління підприємствами сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану висвітлювалися у працях таких сучасних науковців, як Копитко М. та Ткачук Д. [5], Мацик В. О. [6], Потій О. О. [7], Стахів О. В. [8] та інших. Проте, враховуючи швидкоплинність змін зовнішнього середовища і продовження воєнного стану, тема дослідження залишається актуальною.

**Мета** дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні пріоритетних напрямів управління конкурентоздатністю підприємств медичної сфери з урахуванням умов воєнного стану та специфіки галузі охорони здоров'я.

Управління конкурентоздатністю підприємств сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану вимагає адаптації підходів та впровадження спеціальних стратегій для подолання викликів. Основні напрями такого управління включають:

- адаптацію традиційних підходів стратегічного планування до умов, які враховують нестабільність та специфіку надання медичної допомоги у період воєнних дій. Така адаптація передбачає, в першу чергу, виокремлення першочергових та найбільш критичних ресурсів для забезпечення їх ефективного використання, скорочення планових періодів та впровадження механізмів управління, які дозволяють гнучко змінювати стратегію впродовж короткого часового періоду;
- оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів на підприємствах сфери охорони здоров'я з акцентом на удосконалення логістики як всередині медичних закладів, так і за їх межами при наданні медичних послуг;
- активне впровадження використання інформаційних технологій, дистанційних он-лайн консультацій, телемедицини, а також сучасних цифрових діагностичних пристроїв для дистан-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

ційного моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Такі пристрої дають можливість лікарям відстежувати, повідомляти та оцінювати стан пацієнтів із гострими або хронічними захворюваннями, коли вони знаходяться за межами медичних закладів або доступ до них обмежений. Значну роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект та Інтернет речей (IoT), який забезпечує підключення таких пристроїв, як розумні годинники, переносні патчі, носимі пристрої та біонаклейки. Це сприяє обміну інформацією в режимі реального часу між медичними працівниками та пацієнтами;

- мотивацію та підтримку персоналу. У період воєнного стану важливо впроваджувати заходи для підтримки мотивації персоналу та забезпечення їх безпеки, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства. Особливе значення має організація професійного навчання та перенавчання лікарів з урахуванням нагальної потреби у фахівцях в галузі хірургії та травматології, ментального здоров'я, реабілітації та інших напрямів, які є дуже затребуваними на даний момент;
- розширення партнерських зв'язків та управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Співпраця з міжнародними організаціями та налагодження партнерських відносин сприяють отриманню додаткових ресурсів і знань для підвищення ефективності. Партнерства з іншими медичними установами та постачальниками можуть допомогти оптимізувати витрати та збільшити доступність ресурсів;
- підвищення фінансової стійкості. Управління фінансами, зокрема за допомогою диверсифікації джерел доходів та пошуку додаткового фінансування, може захистити підприємства від непередбачуваних ризиків.

Ці основні напрями управління конкурентоздатністю складають основу для забезпечення роботи підприємств сфери охорони здоров'я та надання якісних медичних послуг під час воєнного стану.

## Література

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>

2. За понад 30 місяців війни росія зруйнувала щент 221 об'єкт українських медзакладів та пошкодила ще 1657 // Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/za-ponad-30-misiatsiv-viiny-rosiia-zruinuvala-vshchent-221-obiekt-ukrainskykh-medzakladiv-ta-poshkodyla-shche-1657-moz>

3. Програма підтримки економіки «Ukraine Facility». URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

4. Заклади охорони здоров'я та освіти в Україні дедалі більше потерпають від обстрілів // Unisef. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/ukraine-witnessing-increasing-impact-attacks-health-and-education>

5. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 93–101.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>

6. Мацик В. О. Виклики публічної політики охорони здоров'я в умовах військового стану // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль : ЗУН, 31 травня 2022. С. 136–138.

7. Потій О. О. Удосконалення методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-154>

8. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 180–188.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Сучасні проблеми та напрями інноваційної політики у підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур

### **Мащенко Марина Анатоліївна,**

д-р екон. наук, професор, завідувач, Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут» (м. Харків, Україна),  
e-mail: Maryna Mashchenko@khpi.edu.ua;

### **Пономаренко Олександр Олександрович,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: alex.ponomarenko.tsk@gmail.com

Швидкі зміни в глобальному економічному середовищі та технологічному прогресі зумовлюють підприємства постійно вдосконалюватися для збереження своїх конкурентних позицій. У сучасних умовах підприємства змушені конкурувати як з національними, так і з міжнародними підприємствами. Основним чинником конкурентних переваг виступають інновації, до яких належать технологічні нововведення, нові бізнес-моделі, стратегії управління та маркетингові інновації, які допомагають підприємствам адаптуватись до змін ринку.

Зарубіжні наукові дослідження [1; 2] підкреслюють суттєвий вплив інновацій та інноваційних процесів на рівень конкурентоспроможності національної економіки. У світовій практиці сучасний економічний розвиток значною мірою визначається здатністю підприємств впроваджувати інновації. Конкурентні переваги досягаються завдяки використанню інноваційних технологій, розробці нової продукції та бізнес-моделей, що дозволяє підвищити якість продукції, освоювати нові ринки, створювати додану вартість і запроваджувати інноваційні підходи до вирішення управлінських завдань.

Очевидно, що перспективи економічного зростання завдяки інноваційній діяльності є значними: роль сировинних товарів зменшується, тоді як важливість інтелектуальних активів зростає. Перехід до інноваційної економіки дозволяє знизити залежність країни від коливань цін на природні ресурси.

Сучасними проблемами інноваційної політики у підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур виступають: недостатнє фінансування інноваційних проєктів; відсутність ефективної державної підтримки; недосконале законодавство або надмірна зарегульованість можуть гальмувати впровадження нових технологій та інноваційних рішень у бізнесі; відсутність належного зв'язку між науковими дослідженнями і практичним використанням їх результатів на підприємствах створює прогалини в інноваційному розвитку; недостатній розвиток інфраструктури, такої як технопарки, бізнес-інкубатори та центри трансферу технологій, обмежує можливості для реалізації інноваційних проєктів; відсутність розуміння важливості інновацій та готовності до ризиків в інноваційній діяльності стримує розвиток нових ідей і технологій; залежність від зовнішніх технологій. Ці проблеми потребують комплексного підходу для їх вирішення, включаючи як державні ініціативи, так і активну участь бізнесу.

Інноваційна політика відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Щоб покращити цю політику, можна вдосконалювати її такими напрямками (*рис. 1*).

Необхідно створювати сприятливі умови для розвитку нових інвестиційних проєктів, включаючи підтримку інноваційних стартапів та підприємств шляхом створення відповідних програм і підтримки національних технологічних інкубаторів.

Важливим є необхідність забезпечення доступності фінансування для підприємств за допомогою залучення додаткових інвестиційних ресурсів, включаючи приватний та державний капітал.



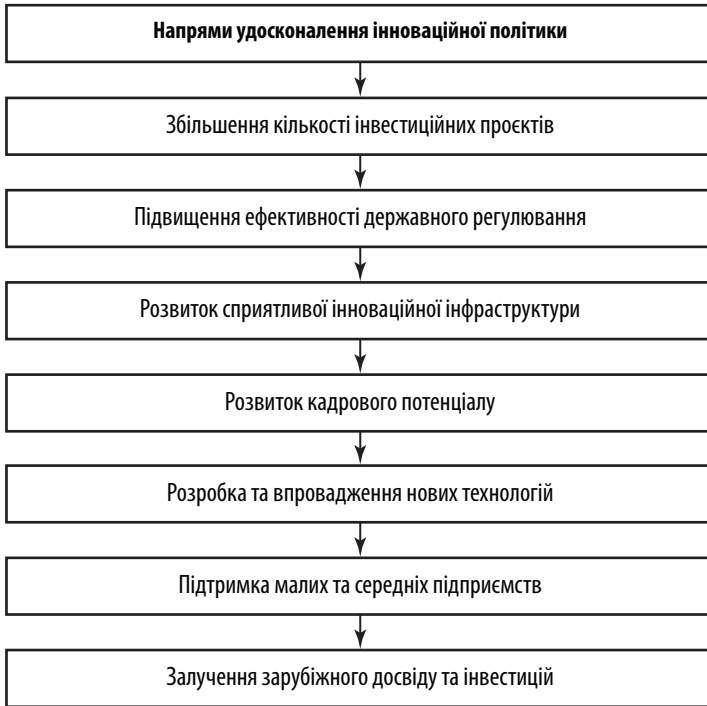


Рис. 1. Напрями удосконалення інвестиційно-інноваційної політики

*Джерело:* авторська розробка

Значну роль відіграє ефективне та прозоре державне регулювання, яке включає встановлення стандартів і нормативних актів.

Підвищення кваліфікації кадрів і створення сприятливих умов для залучення талановитих молодих людей до інноваційної діяльності призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Важливим напрямом розвитку інноваційної політики є розробка та впровадження нових технологій, які можуть бути використані для покращення ефективності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності національного господарства.

Інноваційний підхід до управління конкурентоспроможністю полягає в підвищенні інноваційної активності підприємств через активне впровадження інновацій у виробничі процеси, а також реалізацію інноваційної продукції або послуг. Підвищення ефективності інноваційної діяльності є спільним завданням для держави та бізнесу, тому питання створення інновацій та розвиток інноваційної сфери повинні вирішуватися на загальнодержавному рівні.

### Література

1. Asheim B., Isaksen A. Location, agglomeration, and innovation: Towards regional innovation system in Norway? Oslo : STEP GROUP, 1996. 64 p.
2. Białoń L. Typologia innowacyjnych strategii w : Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki / red. A. H. Jasiński, M. Kruk. Białystok : Uniwersytet w Białymstoku, 1999. S. 21.

Тези надійшли до редакції 13.10.2024 р.



УДК 338.488.2

## Інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності в умовах викликів війни

**Медвідь Анна Миколаївна,**

студентка групи БМ-31, Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя (м. Тернопіль, Україна),  
e-mail: annamedvid74@gmail.com;

**Малюта Людмила Ярославівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(м. Тернопіль, Україна),  
e-mail: luda\_mal@ukr.net

В умовах сучасних викликів, які постали перед світом, особливо в Україні, підприємства гостинності опинилися в епіцентрі змін. Війна, розпочата росією в лютому 2022 року, стала серйозним ударом не лише для економіки країни, але й для всіх сегментів індустрії гостинності. Готелі, ресторани, туристичні агенції та інші підприємства були змушені адаптуватися до нових реалій, з якими ніхто не був готовий стикнутися. Закриття кордонів, відсутність міжнародного туризму, збільшення кількості внутрішніх переміщень, а також зростаючий попит на місцеві послуги – все це вимагало від бізнесу гнучкості та інноваційності.

Проведені дослідження [1; 4–6] показують, що повномасштабне вторгнення істотно змінило споживчі звички, а також вплинуло на фінансові можливості людей. Підприємства в галузі гостинності зіткнулися з необхідністю переглянути свої стратегії, щоб забезпечити виживання в умовах кризи.

Проблему розвитку підприємств гостинності в умовах війни досліджують багато вчених. Серед них ми детально досліджували докторок таких науковців: В. Даниленко-Кульчицької [2], Т. Жадан [3], О. Моргулець та О. Нищенко [7], І. Румянцевої та І. Мендели [8] й ін-

ших. Зазначена проблематика не втрачає актуальності й сьогодні і потребує подальших детальних досліджень.

**Метою** цієї роботи є аналіз напрямів інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності та позитивні зміни й корективи, які в умовах війни вносяться у їх сучасну діяльність.

На сьогодні ми є свідками того, як нещадно війна завдає серйозних ударів по всіх сферах життя, й індустрія гостинності не є винятком. Підприємства в цій галузі, які традиційно залежали від туристичної активності, наразі зустрічають безпрецедентні виклики, які вимагають термінового реагування та адаптації. Серед основних труднощів, з якими вони стикаються, можна виокремити зниження попиту на послуги, що безпосередньо пов'язане з війною, а також економічну нестабільність, яка обмежує фінансові можливості споживачів [2, с. 20].

Додатково, питання безпеки стає пріоритетним: підприємства змушені інвестувати в заходи для захисту своїх працівників і клієнтів, що часто вимагає значних фінансових витрат [1, с. 32]. На фоні цих змін також спостерігаються зміни в поведінці споживачів: у зв'язку з новими реаліями клієнти все більше акцентують увагу на безпеці і комфорті, що змушує бізнес переосмислити свої стратегії [3, с. 30].

У цьому контексті важливо вивчити, як підприємства гостинності можуть впоратися з цими викликами і знайти нові шляхи для їх інноваційного розвитку, щоб не лише пережити кризу, а й стати більш стійкими до подібних потрясінь у майбутньому.

Для виживання в нинішніх умовах підприємства гостинності почали адаптувати свої стратегії [4]. Серед основних напрямків адаптації варто виділити такі:

- відновлення та розвиток внутрішнього туризму: розвиток патріотичного туризму (історичні, культурні та волонтерські тури), підтримка еко-, етно- та зеленого туризму, популяризація крафтових виробництв тощо [6, с. 100];

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- зміна формату обслуговування: є вимушеним, але важливим кроком для забезпечення безпеки, підтримки бізнесу та надання послуг в адаптованих умовах;
- впровадження гнучких тарифних політик: індустрія гостинності активно впроваджує гнучкі тарифні політики, щоб пристосуватися до змін у попиту та забезпечити доступність своїх послуг. Це дозволяє зберегти лояльність клієнтів, мінімізувати втрати та підтримати бізнес навіть у кризових ситуаціях.

Варто зазначити, що ще одним аспектом адаптації є інноваційний розвиток. Підприємства гостинності починають активно впроваджувати інноваційні стратегії, які допомагають не лише вижити, а й знайти нові можливості для забезпечення їх розвитку [4].

Проаналізувавши дослідження О. Моргулець та О. Нищенко [7] у цьому контексті, наведемо у табл. 1 основні напрями активізації інноваційних процесів та інноваційні зміни в діяльності підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 1

#### Напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах війни

Аспект розвитку	Опис інноваційних змін та їх результат
1	2
Цифровізація послуг	Цифровізація послуг стала невід'ємною частиною бізнес-процесів, спрощуючи обслуговування та знижуючи ризики, пов'язані з фізичними контактами. Впровадження цифрових технологій, таких як мобільні додатки для бронювання номерів, онлайн-замовлення їжі та безконтактна оплата. Це знижує ризики фізичних контактів і спрощує обслуговування
Гнучкі бізнес-моделі	Розробка нових бізнес-моделей для швидкої адаптації до змін, таких як пропозиції тривалих проживань для тих, хто втратив домівок, або відкриття коворкінг-просторів для фрилансерів
Впровадження безконтактного обслуговування	Готелі та ресторани почали використовувати QR-коди для меню, що дозволяє клієнтам замовляти їжу без фізичного контакту з офіціантами. Це рішення знижує ризики, пов'язані з епідеміями, та забезпечує безпеку для відвідувачів



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

2. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.

3. Жадан Т. А., Жадан Ю. В. Шляхи адаптації туристичного готельного бізнесу до умов війни. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.*, 17–18 травня 2023 р. / редкол. : С. В. Мельниченко, В. М. Бандура, С. І. Мосіюк. Київ : Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, 2023. С. 29–31.

4. Малюта Л. Я., Катола М. Р. Сучасні тенденції та інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»* (м. Запоріжжя, 10 листоп. 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 1268 с. С. 968–970.

5. Малюта Л. Я., Королюк С. Р. Війна як причина зміни туристичного потенціалу України: аналіз організаційно-економічних заходів із відновлення внутрішнього туризму. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 6 (85). С. 139–145.

6. Малюта Л., Королюк С. Етно- та екотренди в розвитку внутрішнього туризму в контексті сталого розвитку і впровадженні індустрії 5.0. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 98–105.

7. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.

8. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02/2024-11-12-02>

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



УДК 658.773

## Напрями оптимізації руху фінансових потоків у мікрологічних системах

**Мельникова Катерина Валеріївна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: melnikova7kv@gmail.com

Мікрологістичні системи відіграють ключову роль у логістичних ланцюгах, особливо у випадках, коли необхідно обслужити місцеві ринки або забезпечити швидку доставку товарів клієнтам. Однією із головних дій у мікрологістичній діяльності є ефективне управління та оптимізація фінансових потоків, пов'язаних з рухом матеріальних потоків. Крім того, невелике співвідношення між доходами та витратами може суттєво вплинути на фінансову стабільність таких систем.

Мікрологістичні системи характеризуються невеликими обсягами затримок, дрібними поставками та короткими термінами виконання зобов'язань. Це породжує такі особливості фінансових потоків:

- компанії можуть мати більше різних фінансових операцій, що дозволяє збільшити адміністративні витрати і забезпечити більший реальний контроль за ними;
- незначна участь у фінансуванні може значно збільшити фінансовий потенціал і рентабельність мікрологічних систем.

Управління фінансовими потоками в логістичних процесах підприємства набуває нового значення в умовах сучасної економіки.

Оптимізація цих потоків впливає на загальну ефективність роботи підприємства, швидкість виконання замовлень і можливості реалізації інвестиційних проєктів. Стратегічне керування цими по-



### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

токами дозволяє мінімізувати витрати та ефективно розподіляти ресурси, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу [1].

Рух фінансових потоків у мікрологістичних системах може мати такі проблеми, як:

- нестабільність попиту;
- непередбачуваність витрат;
- складність обліку логістичних витрат;
- кредитні ризики;
- складності взаємодії з іншими учасниками логістичного ланцюга тощо.

При розробці стратегій управління фінансовими потоками в мікрологістичних системах слід звернути увагу на особливості руху фінансових потоків. Основними з яких є:

- витрати на зберігання товарів можуть бути значними, і їх необхідно враховувати при плануванні фінансових потоків;
- логістичні системи часто працюють на міжнародному рівні, що вимагає врахування валютних коливань і міжнародних фінансових нормативів;
- фінансові потоки часто мають каскадний характер, де кожен етап логістичного процесу впливає на наступний;
- використання автоматизованих систем управління може полегшити контроль над фінансовими потоками, але також потребує додаткових інвестицій;
- використання моделей оптимізації для управління запасами, транспортуванням і витратами може суттєво вплинути на фінансові результати;
- затримки в просуванні матеріальних потоків можуть призвести до фінансових втрат, тому важливо мати плани на випадок непередбачених ситуацій;

- використання моделей оптимізації для управління запасами, транспортуванням і витратами може суттєво вплинути на фінансові результати.

Ефективне функціонування логістичних систем залежить від забезпечення раціональності руху фінансових потоків і їх взаємоузгодження з іншими видами потокових процесів. Акцентуючись на комплексності та системності управлінського процесу, вважаємо доцільним сформувавши систему принципів, на яких має базуватись управління фінансовими потоками. Серед них: принцип науковості; мінімізації ризику; комплексності; системності; законності; координованості; адаптивності; динамічності та синергії [2].

Ефективність управління фінансовими потоками залежить від впровадження ефективних систем контролю та аналізу. Відповідно, підприємства повинні забезпечувати таку ефективність шляхом розробки та впровадження систем, які дозволяють в режимі онлайн контролювати та аналізувати усі поточні фінансові операції. Своєю чергою, такі операції повинні базуватись на плануванні та прогнозуванні фінансової діяльності підприємства. Загалом зазначені стратегічні принципи можуть забезпечити для суб'єктів господарювання оптимізацію управління фінансовими потоками в логістичних системах на засадах ефективності використання ресурсів та зниження фінансових ризиків [3].

Узагальнимо шляхи оптимізації руху фінансових потоків у мікрологістичних системах, і це є повна автоматизація процесів, оптимізація усіх видів запасів, управління ліквідністю, контрольована політика кредитування клієнтів, використання додаткових фінансових інструментів, таких як факторинг і лізинг.

### Література

1. Попадинець Н. М., Кормушин Я. К. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. URL: [https://re.gov.ua/re202402/re202402\\_148\\_PopadynetsNM,KormushynYaK.pdf](https://re.gov.ua/re202402/re202402_148_PopadynetsNM,KormushynYaK.pdf)

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

2. Молодик М. Б., Яновська В. П. Управління фінансовими потоками в логістичних системах в сучасних умовах. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3911/3834>

3. Молодик М. Б. Концептуальні засади управління фінансовими потоками в сучасних логістичних системах. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3735/3657>

Тези надійшли до редакції 18.10.2024 р.



УДК 658.78:631.11

## Проблеми організації складської діяльності сільськогосподарських підприємств

**Мельник Валерія Олександрівна,**

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: valeriamelnik161@gmail.com

У сучасному світі сільське господарство активно трансформується, впроваджуючи інноваційні технології на всіх етапах виробництва. Однак складська логістика в аграрному секторі часто залишається поза увагою. Традиційні методи зберігання вже не відповідають сучасним вимогам, що призводить до значних втрат продукції та зниження її якості. Для вирішення цих проблем необхідне впровадження нових технологій та інноваційних рішень, які дозволять оптимізувати процеси зберігання та складської обробки сільськогосподарської продукції.

Проблеми організації складської діяльності сільськогосподарських підприємств є актуальним питанням, яке висвітлено у роботах таких науковців, як Вовк Л. В., Качуровський С. В., Коваленко Г. О., Чукіна І. В., Савченко Л. А., Харитоненко М., Шульга О. А. Однак з появою нових технологій, глобалізації ринків та посилення конкуренції виникає потреба в більш глибокому аналізі ефективних стратегій управління складською діяльністю в аграрному секторі.

**Метою** цієї роботи є дослідження проблем організації складської діяльності сільськогосподарських підприємств та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління складами в аграрному секторі з метою мінімізації втрат та підвищення ефективності.

Складська логістика в сільському господарстві є критичним фактором, який безпосередньо впливає на ефективність виробництва та забезпечення якісних показників сільськогосподарської продукції.

Вирішення основних завдань складування до цієї пори залишаються слабким місцем у роботі більшості підприємств АПК, це стосується, зокрема [2, с. 160]:

- вибору форми власності;
- дислокації складів;
- оснащення складів сучасним технологічним обладнанням, засобами механізації, автоматизації та комп'ютеризації складських робіт;
- грамотної організації складського процесу.

Сезонність виробництва, що характеризується періодами пікових навантажень чи простоїв; різноманітність сільськогосподарської продукції, кожна з яких має свої специфічні вимоги до умов зберігання – всі ці фактори обумовлюють певні особливості організації складського господарства сільськогосподарських підприємств. Слід зауважити, що складська логістика займає досить чільне місце у логістичному циклі, оскільки сільськогосподарська продукція для її зберігання та транспортування вимагає дотримання певного температурного режиму, вологості тощо [5, с. 34].

Сучасні реалії вимагають від аграрних підприємств постійного пошуку нових рішень для мінімізації втрат, тому для вирішення цих проблем необхідне застосування новітніх технологічних рішень. Наприклад, як свідчить досвід, проведення оптимізації адресного зберігання в складській логістиці дозволило протягом одного року зменшити кількість пересортиці запасів на 50 % та підвищити якість доставки товарів [3, с. 69]. Серед оптимізаційних рішень варто згадати використання систем RFID технологій. Завдяки цим RFID-міткам можна в реальному часі відстежувати місцезнаходження будь-якого товару на складі. Автоматичне зчитування інформації про товар при його скануванні дозволяє оперативно формувати замовлення та скорочує час на їх комплектацію. Можливість відстежувати історію кожного товару, включаючи дату виробництва, термін придатності

та інші важливі параметри, дозволяє забезпечити високу якість продукції.

Оскільки основною проблемою, що стоїть перед аграрними підприємствами при організації складського господарства, є короткий термін зберігання товарів, то на допомогу приходять впровадження технологій Інтернету речей. Технології IoT дозволяють відстежувати розміщення продуктів на складах та контролювати умови їх зберігання. Наприклад, датчики температури та вологості можуть бути встановлені на складах для відстеження умов зберігання продуктів [4, с. 113]. Система автоматично регулює параметри зберігання, забезпечуючи оптимальні умови для кожного виду продукції. А швидке виявлення зіпсованих продуктів дозволяє уникнути великих втрат. Загалом IoT дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій на складі, таких як регулювання температури, включення вентиляції, підсвічування тощо.

Для ефективної роботи складу необхідно акцентувати увагу на раціональному використанні складського простору. Добре і правильно організована площа полегшує пошук товарів, дозволяє збільшити запас місця для зберігання, спрощує переміщення товарів по складу, що сприяє збереженню його якості та запобігає пошкодженню. Шляхом впровадження системи управління складами (Warehouse Management System – WMS) забезпечують ефективність складової логістичної діяльності [1, с. 11]. За допомогою цього програмного забезпечення можливо автоматично розраховувати оптимальні місця для розміщення товарів, враховуючи їх вагу, розмір або інші характеристики. Ця технологія веде точний облік продукції та дозволяє контролювати її терміни придатності, що полегшує управління запасами і оптимізує використання складських площ. Вона легко поєднується з іншими можливими системами сільськогосподарських підприємств, такими як IoT, RFID та інші.

Отже, інвестування в сучасні технології та оптимізація складських процесів є ключовими факторами для підвищення ефектив-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

ності сільськогосподарських підприємств та зменшення втрат продукції. Впровадження IoT, RFID або WMS технологій відкриває нові можливості для розвитку аграрного сектора та забезпечення населення якісними продуктами харчування. Збір та аналіз великих даних про стан продукції, умови зберігання та логістичні процеси дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати всі етапи підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

### Література

1. Вовк А. В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 1–2. С. 8–12.
2. Качуровський С. В. ABC-XYZ аналіз як один з інструментів контролінгу на підприємствах АПК. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 160–166.
3. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 65–70.
4. Савченко Л. А., Харитоненко М. Технології GPS та IoT як інструменти ефективної аграрної логістики. Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Автомобільний транспорт та інфраструктура» (м. Київ, 19–23 квіт. 2023 р.). Київ : Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, 2023. С. 113–114.
5. Шульга О. А. Роль логістичного менеджменту у діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 72 (2). С. 31–35.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 338.512

## Шляхи оптимізації витрат на підприємстві в умовах воєнного часу

**Мельнік Оксана Євгеніївна,**

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: melnikoxana09@gmail.com

Управління витратами на підприємстві в умовах воєнного стану є критичним аспектом для збереження конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Через війну в Україні з 2022 року підприємства опинилися в умовах надзвичайної економічної нестабільності. У таких обставинах пріоритети управління суттєво змінилися: замість зосередження на довгостроковому зростанні підприємства змушені фокусуватися на виживанні та адаптації до нових реалій. Аналіз ситуації свідчить, що нові виклики, включаючи зростання цін на сировину та енергоресурси, порушення логістичних ланцюгів і підвищені ризики дебіторської заборгованості, вимагають ефективних інструментів управління витратами [1]. У статті розглядаються шляхи адаптації до викликів і оптимізації витрат в умовах війни.

Основним викликом для підприємств стало порушення виробничих процесів через релокацію та зруйнування інфраструктури. Наприклад, за оцінками Міністерства економіки України, понад 20 % виробничих підприємств перемістили свої потужності у західні регіони, щоб уникнути бойових дій [2]. Цей процес вимагав значних витрат на транспортування обладнання, оренду нових приміщень і підготовку інфраструктури, що суттєво підвищило витрати підприємств. Водночас значна кількість компаній зіштовхнулася з дефіцитом кваліфікованого персоналу, оскільки частина працівників або переїхала за кордон, або була мобілізована до лав Збройних сил України.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Умови воєнного стану також призвели до зростання цін на енергоносії. За даними Міністерства економіки України, у 2023 році середнє підвищення вартості електроенергії для промислових підприємств склало 40 %, а ціни на паливо зросли на 35 % [3]. Це змусило підприємства активніше впроваджувати заходи з енергозбереження та переходити на альтернативні джерела енергії. Наприклад, багато компаній інвестували у встановлення сонячних панелей, що дозволило знизити витрати на електроенергію в середньому на 20 % на рік [3].

Однією з ключових стратегій стало скорочення адміністративних витрат. Близько 48 % компаній перейшли на дистанційний формат роботи, що дозволило зменшити видатки на оренду офісів і обслуговування приміщень. Крім того, підприємства впроваджують гнучкі графіки зайнятості, що сприяє зниженню витрат на оплату праці, а також допомагає зберегти кадри під час кризи. Це підтверджують дані соціологічного дослідження, проведеного Київським національним університетом імені Тараса Шевченка, яке показало, що 65 % підприємств вважають скорочення операційних витрат одним із пріоритетів у період війни [2].

Для уникнення касових розривів підприємства активно застосовують факторинг – механізм, який дозволяє отримати частину коштів одразу після відвантаження товару, не чекаючи завершення розрахунків із клієнтами. За даними Національного банку, використання цього інструменту зросло на 15 % у 2023 році [4]. Це свідчить про підвищений інтерес до інструментів управління ліквідністю, які допомагають швидко отримати обігові кошти та мінімізувати ризики неплатежів.

В умовах війни підприємства зосередилися на оптимізації ланцюгів постачання, скорочуючи кількість посередників і вибудовуючи прямі зв'язки з виробниками сировини. Це дозволило зменшити витрати на логістику та підвищити контроль за якістю продукції. Наприклад, підприємства, що займаються виробництвом продуктів харчування, активно співпрацюють із місцевими постачальниками,

що знижує логістичні ризики та забезпечує стабільність поставок навіть в умовах обмеженого транспортного сполучення [5].

Дебіторська заборгованість стала ще однією критичною проблемою, адже затримки платежів від клієнтів можуть призвести до касових розривів і збоїв у роботі підприємства. Близько 30 % компаній зазначили, що зазнали фінансових труднощів через затримки розрахунків, що змусило їх активно використовувати факторинг і страхування кредитних ризиків [4]. Контроль за дебіторською заборгованістю та своєчасною оплатою стали пріоритетними завданнями для фінансових відділів підприємств.

Управління витратами на підприємстві в умовах воєнного стану є багатовимірним процесом, який вимагає комплексного підходу та оперативного прийняття рішень [6]. Оптимізація операційних витрат, впровадження енергозберігаючих технологій, контроль за дебіторською заборгованістю та використання інструментів управління ліквідністю стають важливими елементами антикризової стратегії. Крім того, ефективна співпраця з державними та міжнародними організаціями допомагає підприємствам отримати додаткові ресурси для відновлення та розвитку [7].

Спираючись на досвід науковців, таких як Барановський [1], Єрмошенко та Жаліло, підприємства можуть розробляти ефективні моделі управління витратами, які враховують специфіку воєнного часу. Застосування сучасних технологій та нових фінансових інструментів дозволяє бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток навіть у найскладніших умовах.

### Література

1. Барановський О. І., Жаліло Я. А. Фінансова безпека та управління ризиками в умовах економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2022, № 4. С. 45–59.
2. Оцінка впливу війни на малий та середній бізнес в Україні // ПРООН. 2023. URL: <https://www.undp.org>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Звіт про економічні наслідки війни для підприємств // Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>

4. Статистика щодо кредитів та факторингових операцій // Національний банк України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua>

5. Соціологічне дослідження «Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах війни» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua>

6. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.

DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-134-140

7. Динаміка ділової активності під час війни // Український Бізнес Індекс (UBI). 2023. URL: <https://undp.org>

Тези надійшли до редакції 24.10.2024 р.



УДК 004.8:[005.591.6:658.114

## Застосування штучного інтелекту та технологічних інновацій у командній взаємодії

**Миколайчук Ірина Павлівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Державний торговельно-економічний університет (м. Харків, Україна),  
e-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua;

**Каховська Олена Володимирівна,**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Державний торговельно-економічний університет (м. Харків, Україна),  
e-mail: o.kakhovska@knute.edu.ua;

**Гойна Анастасія Олегівна,**

здобувачка 4 курсу другого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет (м. Харків, Україна),  
e-mail: a.hoyna\_femp\_14\_21\_b\_d@knute.edu.ua

Наш світ, люди, процеси сьогодні відчувають прискорені темпи цифрових змін. Інструменти цифрової революції можуть уповільнити потрібну планетарну кризу, зміни клімату, втрати природи та біорізноманіття, а також забруднення та відходів. Технології доповненої реальності, збір даних і штучний інтелект (ШІ) суттєвим чином змінюють сучасні технології виконання працівниками різних видів командної роботи. Значна частка працівників традиційно бояться автоматизації робочих місць через можливість втратити роботу або її знецінення. Всесвітній економічний форум прогнозує, що технології Четвертої промислової революції продовжуватимуть докорінно змінювати світ, а розвиток штучного інтелекту може не призвести до масового безробіття в суспільстві. Натомість технологія ШІ створить більше робочих місць, ніж автоматизує.

Варто розуміти, що використання технологічних інновацій для створення більш гуманного робочого середовища потребує зусиль. Коучі та бізнес-тренери можуть допомогти компаніям та їхнім керівникам орієнтуватися в цих змінах та регулювати вплив ШІ на бізнес.

.....

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

Це буде оновлювати створення стратегії для обміну баченням і даними про інновації з працівниками щодо того, як штучний інтелект буде розширюватися, а не скорочувати робочі функції людини в їх бізнесі.



**Рис. 1.** Користь від застосування ШІ в середовищі командної взаємодії

*Джерело:* складено авторами за [2; 3]

Доцільно зазначити вплив ШІ на такі сфери:

1. Технологічні інновації та автоматизація робочих функцій. Використання потенціалу професійного розвитку для заповнення прогалів у технічних навичках є одним зі способів впоратися зі швидкими темпами технологічних інновацій [1]. Завдяки підвищенню кваліфікації, перенавчанню та перехресним навичкам працівники можуть навчитися розвиватися разом із автоматизацією [2]. Молоді працівники використовують інструменти інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), щоб створити собі робочі місця за підтримки уряду. Наприклад, південноафриканська компанія UiPath, яка розробляє програмне забезпечення для автоматизації підприємств, співпрацює з Управлінням освіти та навчання сектора медіа, інформаційних і комунікаційних технологій (МІСТ SETA) для розробки першої національної кваліфікації з робототехнічної

автоматизації процесів, що надає майбутнім працівникам технічні навички, вирішує проблему безробіття шляхом створення робочих місць у розробці програмного забезпечення [3].

2. Використання можливостей ШІ для сприяння інклюзії – допомоги людям з обмеженими можливостями, хронічними захворюваннями та носіями нерідної мови. Так, соціальні підприємства Digital Divide Data у Камбоджі та Enablecode у В'єтнамі підключають молодь з обмеженими фізичними можливостями до цифрових робочих місць на аутсорсингу, допомагають людям з обмеженими можливостями виконувати робочі завдання, включно з The Dot Watch для людей з вадами зору [4].
3. Включення метавесвіту для підвищення продуктивності та задоволеності робочим місцем може відкрити можливості для віддалених працівників, працюючих батьків або опікунів, світових експертів для зменшення вуглецевого сліду від подорожей, зміцнення інтелектуального та культурного розмаїття та визначення пріоритетів можливостей економічної підтримки країн через віддалену роботу.
4. Тенденції розвитку кадрових ресурсів у технологіях, що олюднюють робочі місця та розвивають командну роботу через зменшення стомлюваності від щоденних буденних справ, автоматизації певних процесів, що дозволить співробітникам і менеджерам працювати разом, поєднати інтереси та сильні сторони працівників з цілями організації. Зменшення «насиченої роботи» допоможе працівникам зосередитися на надихаючій роботі, що призводить до підвищення продуктивності та задоволеності робочим місцем. Нові технології надають працівникам більш гнучке середовище, отримання індивідуального досвіду дозволяють відділу людських ресурсів вийти за межі простої аналітики даних до внутрішньої «аналітики людей», яка сприяє впливу на бізнес. Японські відділи кадрів за допомогою аналітики персоналу отримують можливості ви-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

мірювати рівні готовності працівників до досягнення успіху на новій посаді та відповідності навичок потребам працівника.

Отже, технології ІІІ сьогодні кардинально змінюють світ, даючи людині додаткові можливості, сприяючи її обізнаності та підвищуючи відповідальність за власну кар'єру. Їх використання створює найбільші ризики та можливості для нашої планети Земля [4]. За будь-яких обставин потрібно пам'ятати, що розвиток повинен створювати баланс між перевагами та ризиками, які потрібно завжди вивчати та частково передбачати, щоб замість позитивних рішень не нанести шкоду як бізнесу, так і людям.

### Література

1. Global Environmental Data Strategy (GEDS). URL: [https://www.unep.org/topics/digital-transformations?gad\\_source=1](https://www.unep.org/topics/digital-transformations?gad_source=1)
2. Kravchuk N., Mykolaichuk I., Zaika Y., Melnyk T., Bocharova N. The Impact of Digital Transformation on Business Models and Strategies of Enterprises: Analysis of Trends and Challenges. MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT. 2023. Vol. 16. P. 120–135. URL: <http://www.pbr.co.in/2023/November.aspx>
3. Живцова А. І., Методи та системи штучного інтелекту. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2015. № 3 (015). С. 66–71.  
DOI: 10.30838/J.BPSACEA.2312.140723.66.956
4. Krysik Arkadiusz. Key Benefits of Artificial Intelligence For Modern Businesses. URL: <https://stratoflow.com/benefits-of-artificial-intelligence/>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 658.8

## Інноваційні підходи до управління брендом в епоху цифрових технологій

**Мисник Дар'я Вячеславівна,**

студентка 2 курсу магістратури ОП «Менеджмент»,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: mysnikdash@gmail.com

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі брендинг відіграє вирішальну роль у визначенні успіху компаній. Стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає постійного оновлення стратегій управління брендом. Інноваційні підходи стають ключовими інструментами для побудови стійкої ринкової позиції, що дозволяє компаніям ефективно конкурувати та будувати міцні відносини зі споживачами, особливо в умовах цифрової трансформації. Отже, дослідження інноваційних стратегій брендингу є необхідним для адаптації бізнесу до нових умов ринку та цифрової економіки.

Дослідження інновацій у брендингу неодноразово висвітлювались у наукових колах. Наприклад, Ф. Котлер звертає увагу на важливість стратегічного управління брендом у контексті глобалізації та цифрової трансформації. Д. Аакер, своєю чергою, зосереджується на впливі емоційного зв'язку з брендом на лояльність споживачів у цифровому середовищі, а також на практичних рішеннях для зміцнення позицій компанії через бренд-капітал.

Останні дослідження в галузі брендингу також демонструють зростаючу роль інноваційних стратегій та цифрових технологій у формуванні іміджу бренду. Автори таких досліджень, як Бора Н. [1], Дубовик Н. [3], Закрижевська І. [4] та Носань Н. [5], наголошують на важливості використання соціальних мереж, персоналізованих маркетингових комунікацій та інтерактивних цифрових платформ у стратегіях брендування. Проте питання синергії цифрового брен-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

дингу з e-commerce залишається недостатньо розробленим, що обумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Цифрові технології суттєво змінили способи взаємодії споживачів із брендами. Умова постійної присутності в онлайн-просторі змушує бренди адаптуватися до швидкості інформаційних потоків та мінливих очікувань споживачів. Традиційні методи брендингу більше не можуть задовольнити ці потреби, тому компанії змушені шукати нові інструменти та персоналізовані підходи, що дозволять їм ефективно управляти брендом в умовах цифрової епохи.

Інноваційні підходи до брендингу включають омніканальні стратегії (omnichannel маркетинг), що об'єднують традиційні та цифрові канали комунікації. Бренди, що забезпечують безперервний досвід на всіх платформах, створюють більш глибокий зв'язок із споживачами, тим самим зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

Окрім цього, цифровий брендинг активно використовує різноманітні інструменти для взаємодії з аудиторією, зокрема соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, SMM та email-маркетинг [3; 4, с. 4]. Інтерактивний контент, який дозволяє брендам спілкуватися зі споживачами в режимі реального часу, стає невід'ємною частиною цих стратегій.

Іншим важливим аспектом є співпраця з інфлюенсерами та використання контенту, створеного користувачами (UGC – user-generated content), що підвищує автентичність бренду і сприяє його інтерактивності. Споживачі активно реагують на автентичність, яку несуть такі стратегії, що дозволяє брендам будувати лояльність та залучати нову аудиторію.

Крім того, варто зазначити, що не менш важливою є роль управління репутацією бренду в Інтернеті (репутаційний онлайн-бренд-менеджмент). Зворотний зв'язок від споживачів є миттєвим, і компанії мають швидко реагувати на відгуки, щоб уникнути репутаційних ризиків.

Важливим викликом для багатьох компаній є інтеграція e-commerce брендингу. Лисенко І. та Пономаренко А. [4, с. 2] стверджують, що активний розвиток та впровадження e-commerce брендингу в цифровому середовищі є ключовим фактором успішного брендингу в сучасному світі. У цифровому середовищі бренд має не тільки бути впізнаваним, але й забезпечувати зручний та безперейний процес покупки. Сучасні e-commerce платформи дають можливість інтегрувати інструменти для підвищення залученості споживачів, такі як віртуальні шоуруми, чат-боти для підтримки клієнтів, а також різні програми лояльності.

Інноваційні рішення на основі штучного інтелекту та автоматизації дозволяють брендам адаптувати свої пропозиції до індивідуальних потреб споживачів, підвищуючи їхню залученість та лояльність. Наприклад, рекомендовані продукти на основі попередніх покупок або поведінки на сайті сприяють підвищенню продажів та покращенню досвіду клієнтів.

Інтеграція CRM-систем (систем управління взаємовідносинами з клієнтами) з e-commerce платформами також відіграє важливу роль у побудові персоналізованих стратегій взаємодії з клієнтами. Завдяки збиранню та аналізу даних компанії можуть краще розуміти своїх клієнтів та пропонувати їм релевантні продукти та послуги.

Таким чином, інноваційні стратегії управління брендом у цифровому середовищі є вирішальним фактором для успіху сучасних компаній. Інтеграція цифрового брендингу з e-commerce не лише підвищує конкурентоспроможність, але й дозволяє ефективніше взаємодіяти зі споживачами, забезпечуючи довготривалі відносини та лояльність. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямовані на вдосконалення технологій персоналізації та автоматизації, що дозволить брендам більш ефективно реагувати на потреби споживачів та адаптуватися до швидкоплинних змін ринку.

## Література

1. Бора Н. Ю., Бойко Ю. В. Вплив бренду на трансформацію змісту маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. URL: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11190/1/The\\_influence\\_of\\_the\\_brand\\_on\\_the\\_transformation\\_of\\_the\\_content\\_of\\_the\\_marketing\\_strategy\\_of\\_the\\_enterprise\\_in\\_the\\_conditions\\_of\\_war.pdf](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11190/1/The_influence_of_the_brand_on_the_transformation_of_the_content_of_the_marketing_strategy_of_the_enterprise_in_the_conditions_of_war.pdf)
2. Горбань О. В. Впровадження бренд-менеджменту у систему управління підприємством. Тернопіль, 2024. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51673/1/%D0%93%D0%9E%D0%A0%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%AC%20pdf.pdf>
3. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 2. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/10>
4. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3579>
5. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <http://economyandsociety.in.ua/i>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



## Вдосконалення управління складською логістикою на підприємстві як джерело підвищення його конкурентоспроможності

**Мокронець Ілля Олексійович,**

здобувач вищої освіти 2 року навчання в магістратурі,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: mokrenets04@gmail.com

В умовах глобалізації та посиленої конкуренції на ринку підприємства змушені постійно шукати нові способи підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із найбільш важливих напрямків, що впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії, є управління складською логістикою. Традиційні методи управління, зокрема ручний облік товарів, недостатня оптимізація складських площ та невикористання сучасних інформаційних технологій, можуть призвести до надлишкових витрат, затримок у поставці, втрат або неправильного обліку товарів [4, с. 75].

Неправильна організація складських площ може призвести до зменшення ефективності використання ресурсів. Без сучасних систем автоматизації складські процеси часто стають причиною збитків через помилки в обліку та неналежного управління запасами. Також відсутність належної автоматизації призводить до високих витрат на обслуговування, що знижує конкурентні переваги підприємства.

З огляду на ці виклики, вдосконалення управління складською логістикою стало важливим аспектом підвищення загальної ефективності підприємства. Цей напрямок дозволяє не лише покращити якість обслуговування клієнтів, але й знизити витрати, підвищивши конкурентоспроможність підприємства на ринку [2, с. 378].

Питання управління складськими ресурсами давно є предметом наукових досліджень. Серед авторів, що приділяли увагу оптимізації

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

складської діяльності та логістики, можна виділити таких науковців, як О. В. Акішина, В. Г. Алькема, Л. В. Савченко та ін. Їхні дослідження показали важливість автоматизації складських процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій для управління запасами та використання оптимізаційних підходів до організації складських площ.

Зокрема, В. Ю. Конотопський у своїй праці акцентує увагу на ролі автоматизації та її впливі на зменшення людського фактору в складських операціях. Дослідження Н. М. Гуржія та Є. В. Крикавського показують, що правильна інтеграція інформаційних систем значно покращує взаємодію між підрозділами підприємства, забезпечуючи прозорість процесів управління запасами. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, багато аспектів, таких як адаптація сучасних технологій під індивідуальні потреби підприємств різних галузей, залишаються недостатньо вивченими.

Таким чином, увага зосереджена на дослідженні невирішених питань, пов'язаних з інтеграцією систем управління запасами та використанням сучасних технологій для оптимізації складських процесів на підприємствах різного масштабу.

**Метою** є аналіз і обґрунтування методів удосконалення управління складською логістикою як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні завдання включають вивчення наявних підходів до автоматизації управління складом, оптимізації складських площ, а також інтеграції складської логістики з інформаційними системами підприємства.

Першим етапом вдосконалення складської логістики є проведення детального аналізу поточних процесів на підприємстві. На цьому етапі необхідно оцінити наявні логістичні потоки, виявити проблеми з управлінням запасами та складськими площами, а також проаналізувати можливості для їх оптимізації.

Одним із важливих аспектів є вивчення структури товарообігу на складі: частота надходження товарів, їхній обсяг, а також швид-

кість обробки замовлень. Ці дані допоможуть підприємству визначити слабкі місця у своїй логістичній системі та розробити план для подальшого вдосконалення [5, с. 99–100].

Автоматизація управління складом є однією з основних складових успішної логістичної стратегії. Впровадження спеціалізованих програмних систем, таких як WMS (Warehouse Management System), дозволяє не лише вести точний облік товарів, але й контролювати кожен етап руху товарів – від надходження на склад до відправлення кінцевому споживачеві. Такі системи мінімізують помилки через людський фактор та дозволяють значно скоротити час за допомогою автоматизованих процесів. Системи автоматизації дозволяють зменшити витрати на ручну роботу та оптимізувати витрати на обслуговування запасів [3].

Оптимізація складських площ є важливою складовою загального процесу удосконалення логістики. Використання систем автоматизованого зберігання та вилучення товарів (ASRS) дозволяє значно підвищити ефективність використання складських приміщень. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню пропускної спроможності складу та зменшенню витрат на його утримання [1].

Окрім того, реорганізація процесів зберігання та вилучення товарів на основі аналізу товарообігу дозволяє оптимізувати складські операції.

Це може включати більш раціональне розташування товарів на складі з урахуванням частоти їх вилучення, а також застосування багаторівневих систем зберігання.

Інтеграція складської логістики з загальною інформаційною системою підприємства (ERP – Enterprise Resource Planning) є наступним ключовим кроком у процесі оптимізації. Завдяки такій інтеграції можна досягти прозорості та точності у всіх етапах управління запасами, а також забезпечити вчасне постачання товарів відповідно до виробничих планів.

Системи ERP дозволяють:

- 1) Синхронізацію всіх підрозділів підприємства. Це дозволяє уникнути затримок у постачанні та забезпечує точне планування логістичних операцій.
- 2) Підвищення точності прогнозування попиту. Інтеграція даних зі складських систем дозволяє точніше прогнозувати попит і планувати виробництво.

Важливим етапом є тестування нових систем управління складом перед їх повним впровадженням. Це дозволяє виявити можливі проблеми, які можуть виникнути під час експлуатації, та виправити їх на початкових етапах.

Після тестування здійснюється повна інтеграція нової системи в логістичні процеси підприємства [6, с. 128].

Удосконалення управління складською логістикою є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Автоматизація управління запасами, оптимізація складських площ та інтеграція з інформаційними системами дозволяють суттєво знизити витрати, підвищити ефективність обслуговування клієнтів і забезпечити прозорість у всіх логістичних операціях.

Подальші дослідження можуть зосереджуватися на впровадженні нових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, що дозволять ще більше автоматизувати складські процеси та підвищити продуктивність підприємств.

### Література

1. Болдирева А. М., Гришко В. В. Європейський досвід впровадження смарт-технологій в управлінні логістичними процесами. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 39–43.
2. Ельперін І. В., Пупена О. М., Сідлецький В. М., Швед С. М. Автоматизація виробничих процесів : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 378 с.
3. Мельник, О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.

**Конкуренстоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

4. Подра О. П., Гомза К. І. Сучасні технології автоматизації складської діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 70–78.

5. Самсонова С. Ю. Аналіз методів автоматизації складської логістики виробничого підприємства. *Автоматизація та приладобудування* : зб. студент. наук. ст. Харків : ХНУРЕ, 2022. Вип. 1. 185 с. С. 98–103.

6. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 3. С. 127–136.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.





## Improving the sales activities of a trading company

**Morhun Anna Mykolayivna,**

4th year student, Educational and Research Institute of Management and Marketing,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: anna.morhun@hneu.net

Sales activities are a critical component of a company's operations, as they ensure the sale of products and affect profitability and competitiveness. The war in Ukraine has led to significant changes in the market environment, disruption of supply chains, volatile demand and supply problems. In the face of these challenges, improving sales processes while minimising implementation and marketing costs is of particular relevance.

The issues of research and analysis of problems related to various aspects of the sales activities of enterprises, many domestic and foreign scholars have devoted their works, in particular: Abramovich I. A., Alkema V. G., Balabanova L. V., Kashuba Y. P., Ogerchuk Y. V., Sumets O. M., Yanyshyn Y. S. and others. However, in the current environment, where more and more challenges are emerging due to the war, the sales processes of the enterprise must be improved in order to overcome them.

**The purpose** of this paper is to study the ways to improve the sales activities of modern trading enterprises engaged in the sale of agricultural machinery and spare parts in the conditions dictated by the market and the situation in the country.

Sales activities include all functions performed after the production process is completed and precede the direct sale of goods to the customer, their delivery and after-sales service.

The main goals of sales are:

- to generate profit;
- to maximise the satisfaction of solvent customers;

- to ensure the long-term stability of the company;
- to increase competitiveness;
- to build a positive image;
- to optimise distribution costs.

In order to effectively sell goods, it is necessary [1]:

- to constantly analyse demand trends in the target and neighbouring markets;
- to monitor competitors' actions;
- to apply appropriate promotion strategies;
- to actively use advertising tools and respond to changes in the market situation in a timely manner.

The sales policy is aimed at developing effective corporate measures designed to optimise customer satisfaction and increase the company's competitiveness. Consumers are key stakeholders for any business, as without their presence, the company's operations would lose their meaning. This is the main reason why businesses must constantly respond to the requirements and expectations of their customers. In a highly competitive market, trading companies must focus on achieving competitive advantage to remain successful [4].

Sales are one of the main sources of income for businesses. In times of war, many difficulties arise, including reduced production, loss of customers due to the occupation of territories, logistical problems, etc. Also, in this unstable time, the market may experience fluctuations in demand for agricultural products.

Therefore, to deal with the special period, trading companies can focus on the following ways to improve their sales activities:

- diversification of sales channels;
- digitalisation of sales processes (implementation of a CRM system);
- flexible pricing;

- optimisation of transportation processes;
- development of partnerships.

As for the diversification of sales channels, this can be achieved by organising sales of spare parts for machinery through e-commerce platforms, which will be much more convenient and accessible for the customer. It is also necessary to pay attention to expanding the geography of sales by entering new regional markets.

CRM allows companies to work with potential and existing customers based on business processes, process algorithms, depending on a set of parameters for a given customer (customer type, customer profitability, annual transaction volume, company size for legal entities, form of service) [2].

The CRM system can automate a significant part of the company's workflow: registration, approval of contracts and other documents [2]. I think that the introduction of a CRM system in the activities of trading companies will improve the results of their work.

As for the pricing policy of companies, it is important for companies selling agricultural machinery and spare parts to regularly review their pricing policy and promptly adapt it to market conditions. This will help to maintain the competitiveness of products and ensure the availability of goods to customers, while maintaining the company's profitability.

Since the sales activities of agricultural machinery trading companies are directly related to the transportation of machinery or units, it is necessary to establish stable delivery chains. This can be achieved by establishing stable cooperation with transportation companies.

A well-established system of partnerships will help ensure stable sales of equipment and spare parts, as well as maintain trust in the company in difficult times. In addition, it is worth paying attention to the development of new partnerships with international manufacturers of equipment or spare parts, which will expand the range of products and ensure flexibility in times of crisis.

Sales activities are a key element in ensuring the effective functioning of an trading company, as they directly affect sales of agricultural machinery, spare parts and services, as well as determine financial results and profitability. The ongoing war in Ukraine has created significant challenges for the trading companies in the agricultural sector, disrupting supply chains, reducing customer purchasing power and causing currency volatility and inflationary pressures. In such an environment, companies must quickly adapt their sales strategy, open new markets, optimise logistics processes and actively implement digital technologies to maintain stable sales and customer engagement. This will help them to remain competitive and ensure sustainability in the challenging economic environment.

### Literature

1. Багорка М. О., Абрамович І. А., Кравець О. В. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59–65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9>

2. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2 (58). С. 89–94.

3. Петухова О. М., Стасішена К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6105>

4. Спаський Г. В. Стан, проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 49–59.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 330:338.2

## Проблеми інноваційного повоєнного відновлення прикордонних регіонів України

**Мухін Володимир Анатолійович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: vv7vv@ukr.net

Актуальність вирішення проблем інноваційного повоєнного відновлення у регіонах України, зокрема прикордонних, є надзвичайно важливою з різних точок зору, включаючи соціально-економічні виклики майбутнього. Офіційна статистика, а також оприлюднені експертно-аналітичні матеріали на сьогодні слугують основним джерелом інформації про ці проблеми. За даними національних та міжнародних аналітичних досліджень, у 2022–2024 рр. найбільше постраждали Харківська, Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька, Чернігівська, Сумська області України, де відбулося значне руйнування енергетичної, соціальної та виробничої інфраструктури.

Це створило нові, складні проблеми, які потребують активного втручання з боку держави та міжнародної спільноти. Частина з цих регіонів (а саме Харківська, Донецька, Луганська, Запорізька, Чернігівська, Сумська області) є прикордонними, що значно ускладнює процес їх соціально-економічного розвитку та інноваційного відновлення внаслідок проблем їх фізичного убезпечення.

Отже, вирішення низки накопичених проблем, особливо в регіонах, що потерпіли від війни та мають прикордонне розташування, є критично важливим для забезпечення соціальної стабільності та відновлення. При цьому слід пам'ятати, що невирішені економічні проблеми загострюють соціальні питання, такі як безробіття, біженці, травми та інші, що вимагають комплексного підходу до

розв'язання проблем регіонального розвитку. Тому єдиним дієвим механізмом повоєнного відродження прикордонних регіонів (при дотриманні вимоги їх безпеки та захисту) є активізація інноваційного розвитку, що дозволить регіону стати більш конкурентоспроможним, впроваджуючи нові методи виробництва, продукції та послуг. Це, своєю чергою, сприятиме покращенню якості життя населення цих регіонів у довгостроковому періоді.

У контексті цього дослідження слід зазначити, що інноваційний потенціал прикордонних регіонів України під час війни суттєво скоротився, так само, як і соціально-економічні проблеми регіонального розвитку стали особливо гострими. Так, наприклад, Харківська область до війни мала наступні узагальнені показники розвитку. Промисловий комплекс посідав п'яте місце в країні, зокрема машинобудування займало до 11–12 % у загальній структурі випуску; продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів – приблизно 18 %; виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 23 %.

Регіон мав достатньо розвинений інноваційний потенціал, який складали кваліфіковані кадри, підготовлені в розгалуженій мережі закладів освіти. Регіон налічував понад 1000 промислових підприємств, на яких працювало понад 150 тис. осіб [1].

Харківська область у довоєнних умовах була одним з найбільших логістичних центрів країни, що поєднував у собі наявність залізничного транспорту, сучасного міжнародного аеропорту, високу щільність автомобільних доріг, а також наявність міського електротранспорту (трамвай, тролейбус, метро) [1].

В описаних вище умовах механізм відновлення інноваційного потенціалу Харківської області має спиратися на визначені в країнах ЄС засади сталого регіонального розвитку [2–5], такі як створення безпечного середовища; залучення інвестицій; розвиток інноваційних хабів; створення інноваційних центрів або технопарків тощо.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Підвищення стійкості прикордонних регіонів до криз може бути досягнуто через реалізацію цілей [4; 5]:

- розвитку економіки, заснованої на знаннях та інноваціях;
- досягнення збалансованого та розумного зростання;
- підвищення екологічності та конкурентоспроможності економіки шляхом сталого зростання;
- ефективного заохочення соціальної та регіональної єдності з інклюзивним зростанням.

Отже, першим кроком вирішення проблем інноваційного повоєнного відновлення прикордонних регіонів України має стати забезпечення фізичної безпеки регіону, в тому числі захист населення, підприємств критичної інфраструктури від обстрілів.

Після цього необхідно буде реалізувати комплексний підхід з активізації залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій для відновлення інноваційної бази – науки, освіти, інноваційних підприємств регіону. Повоєнне інноваційне відродження також вимагатиме створення системи моніторингу та аналізу соціально-економічних показників для швидкого реагування на зміни в економічному середовищі.

### Література

1. Програма економічного і соціального розвитку харківської області на 2021 рік. Харків, 2020. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/431/43045/files/1%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%8D2.pdf>
2. Pascariu G. C., Nijkamp P., Kourtit K. Regional science knowledge needs for the recovery of the Ukrainian spatial economy: A Q-analysis. *Regional Science Policy & Practice*. 2023. Vol. 15, Issue 1. P. 75–95.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12638>
3. People-centered economic development – Economics for Humanity. URL: <http://wp.p-ced.org/>
4. Sustainable Development Goals in EU regions. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659415/EPRS\\_BRI\(2020\)659415\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659415/EPRS_BRI(2020)659415_EN.pdf)





УДК 658.71

## Управління процесами закупівельної діяльності

**Назарок Анастасія Сергіївна,**

студентка 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: anastasiia.nazarok@hneu.net

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції закупівельна діяльність стає одним із ключових факторів, що визначають успішність і конкурентоспроможність підприємств. Ефективне управління процесами закупівель має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, якість продукції та стабільність виробничих процесів. В умовах економічної нестабільності та постійних змін ринкового середовища оптимізація закупівельної діяльності стає критичним фактором виживання та розвитку підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти управління закупівельною діяльністю досліджували такі вчені, як Бобко М. Л., Дунська А. Р., Лютенко Д. Д., Мельникова К. В., Федоричев Р. О., які зробили значний внесок у розвиток методології та практичних підходів до організації закупівельних процесів.

**Метою** цього дослідження є визначення та аналіз ключових аспектів управління процесами закупівельної діяльності, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельних процесів з урахуванням сучасних технологій та тенденцій розвитку бізнес-середовища.

Закупівельна діяльність являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами з оптимальними витратами. Планування закупівель відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки воно визначає потреби підприємства в матеріальних ресурсах на основі детального аналізу історичних даних та прогнозів майбутнього попиту.

Важливим аспектом планування є врахування сезонності, ринкових тенденцій та виробничих планів підприємства [1].

Вибір постачальників є критичним етапом закупівельної діяльності, який вимагає комплексного підходу до оцінки потенційних партнерів. Сучасні підприємства враховують не лише цінові параметри, але і якість продукції, надійність поставок, фінансову стабільність постачальника, його інноваційний потенціал та відповідність принципам сталого розвитку. Процес вибору постачальників має бути систематичним і базуватися на об'єктивних критеріях оцінки.

Проведення переговорів та укладання контрактів вимагає від фахівців із закупівель глибокого розуміння ринку, навичок ведення переговорів та знання юридичних аспектів. Важливо розробляти контракти, які захищають інтереси обох сторін та створюють основу для довгострокового співробітництва. При цьому особлива увага приділяється умовам поставки, гарантіям якості, механізмам вирішення спорів і можливостям для спільного розвитку.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження систем електронних закупівель (e-procurement). Ці системи дозволяють автоматизувати більшість процесів, забезпечують прозорість операцій та розширюють можливості для пошуку нових постачальників. Електронні платформи надають можливість проводити онлайн-тендери, аукціони та здійснювати моніторинг виконання контрактів у режимі реального часу.

Управління відносинами з постачальниками (SRM) стає все більш важливим елементом закупівельної стратегії. Цей підхід передбачає розвиток довгострокових партнерських відносин, спільну роботу над інноваціями та постійне вдосконалення процесів. SRM допомагає знизити ризики в ланцюгу поставок, підвищити якість продукції та досягти взаємовигідних умов співпраці.

Аналіз та оптимізація витрат залишаються ключовими завданнями управління закупівлями. Сучасні підприємства використовують

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

методологію аналізу загальної вартості володіння (ТСО), яка враховує не лише закупівельну ціну, але й усі супутні витрати протягом життєвого циклу продукту. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та знаходити можливості для оптимізації витрат [2].

Інновації в управлінні закупівлями суттєво впливають на ефективність процесів. Штучний інтелект та машинне навчання використовуються для автоматизації рутинних завдань, покращення прогнозування попиту та оптимізації вибору постачальників. Блокчейн-технології забезпечують надійність і прозорість транзакцій, а також дозволяють створювати смарт-контракти, які автоматично виконуються при настанні визначених умов.

Важливим аспектом управління закупівлями є дотримання правових та етичних норм. Підприємства повинні забезпечувати відповідність законодавству у сфері закупівель, дотримуватися корпоративних політик та етичних стандартів. Особлива увага приділяється запобіганню корупції, уникненню конфлікту інтересів та забезпеченню прозорості процесів.

Оцінка ефективності управління закупівлями здійснюється за допомогою системи ключових показників ефективності (КРІ). Найважливішими показниками є економія коштів, своєчасність поставок, якість закуплених товарів і послуг, оборотність запасів. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяє виявляти проблеми та вносити необхідні корективи в процеси.

Сучасні тенденції в управлінні закупівлями включають посилення уваги до сталого розвитку та соціальної відповідальності. Підприємства все частіше враховують екологічні та соціальні аспекти при виборі постачальників та прийнятті закупівельних рішень. Це включає оцінку впливу на навколишнє середовище, дотримання трудових прав та підтримку місцевих громад [4].

Таким чином, ефективне управління процесами закупівельної діяльності вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення з урахуванням сучасних технологій та тенденцій ринку. Успішна

реалізація закупівельної стратегії залежить від правильної організації всіх етапів процесу, використання сучасних інструментів та технологій, розвитку партнерських відносин з постачальниками та постійного моніторингу ефективності. Майбутній розвиток управління закупівлями спрямовуватиметься на підвищення рівня автоматизації процесів, розширення використання аналітичних інструментів та посилення інтеграції закупівельної діяльності з іншими бізнес-процесами. Увагу до сталого розвитку та соціальної відповідальності, а також розвиток нових форм співпраці з постачальниками.

### Література

1. Бобко М. А. Особливості управління процесами закупівель на підприємстві // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез допов. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. 205 с.
2. Дунська, А. Р., Лютенко, Д. Д. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. Вип. 5. С. 32–43.
3. Мельникова К. В., Дяків А. Б. Особливості закупівельної діяльності в мікрологістичних системах // Конкуренентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24 листопада 2023 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 504–507.
4. Федоричев Р. О. Оптимізація процесу закупівельної діяльності підприємства. Харків : ХНАДУ, 2024. 61 с.
5. Overvest M. Procurement department: 8 crucial roles in 2024 // Procurement Tactics. URL: <https://procurementtactics.com/procurement-department/>

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



## Специфіка маркетингової діяльності в умовах воєнного стану

**Назарько Костянтин Олексійович,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: vlm.nazarko.kostya.15@gmail.com

Воєнний стан кардинально змінив економічне середовище, вимагаючи від організацій адаптації маркетингових стратегій до нових умов і викликів. У цьому контексті зростає роль маркетингу не лише як засобу комунікації, а і як інструменту соціальної підтримки, що забезпечує надійну інформаційну взаємодію між підприємствами та споживачами. Воєнний час посилив потребу в аналізі соціальних, економічних та психологічних вимірів маркетингу, які сприяють адаптації бізнесу та споживачів.

Одним із ключових факторів маркетингової діяльності в умовах воєнного часу є адаптація каналів комунікації. Оскільки традиційні медіа та фізичні канали обмежені, організації змушені переходити до більш активного використання цифрових технологій, таких як соціальні мережі, платформи для обміну повідомленнями та інші цифрові інструменти, які дозволяють їм залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами та швидко реагувати на зміни. Таке зміщення фокусу на цифровий маркетинг приносить як нові можливості, так і нові ризики. Використання цифрових каналів вимагає додаткових інвестицій у кібербезпеку та захист репутації бренду від фейкових новин, які можуть швидко і негативно поширюватися під час кризи.

Організація маркетингової команди також зміниться в період воєнного стану, що вимагатиме від керівників гнучкого підходу до управління персоналом і розподілу ресурсів. Бюджети на маркетингову діяльність будуть скорочені, а пріоритети необхідно буде чіт-

ко визначити виходячи з поточних потреб споживачів. Важливими також є інвестиції в навчання персоналу для покращення навичок антикризового управління та психологічної стійкості персоналу. Впровадження нових стимулів, включаючи гнучкий графік роботи, спрямоване на зменшення стресу та підтримання продуктивності команди.

У нинішніх умовах воєнного стану фокус змістився на етичний маркетинг та соціальну відповідальність. Зауважимо, що увага клієнта до маркетингового повідомлення певної компанії буде кращою, якщо попередньо у них були налагоджені відносини. У таких випадках непоганою ідеєю може бути формування у споживача відкладеного придбання [1, с. 6]. Основним викликом для компанії є уникнення використання в рекламі тем страху та невизначеності, які згідно з кризовими маркетинговими дослідженнями є однією з причин негативного сприйняття споживачами. У середовищі, яке є дуже чутливим до морально-етичних питань, компанії зосереджуються на побудові довіри до бренду через соціально значущі ініціативи. Це можуть бути благодійні проекти, інформаційні кампанії на важливі соціальні теми, підтримка незахищених верств населення тощо. Така діяльність не лише підвищує лояльність споживачів, але й зміцнює емоційний зв'язок з брендом, що сприяє його стійкості в кризових ситуаціях. Деякі компанії користуються можливістю продемонструвати патріотичну сторону своїх брендів, розміщуючи рекламу, яка демонструє їхню підтримку сім'ям, які постраждали від трагедії, або чоловікам і жінкам на службі [2, с. 52].

Іншим важливим аспектом є розширення цифрових каналів продажів і модернізація систем взаємодії з клієнтами. Оскільки фізичний доступ до товарів обмежений, онлайн-продажі стають основним каналом збуту. Успішні організації впроваджують нові способи комунікації через месенджери, мобільні додатки та чат-боти, щоб забезпечити клієнтам швидку підтримку та зручний процес купівлі. Інновації в електронній комерції не лише підтримують продажі, але

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

й значно розширюють цільову клієнтську базу, виводячи її за межі фізичних кордонів.

Коригування маркетингової стратегії також передбачає переоцінку каналів комунікації з різними сегментами клієнтів. Важливо розробити стратегії сегментації, які б враховували особливості поведінки споживачів під час кризи, надаючи пріоритет емоційно підтримуючим та менш агресивним формам реклами. Вивчення змін у поведінці аудиторії та її впливу на прийняття рішень – одне з найважливіших завдань. Створення емоційного зв'язку зі споживачами через емпатичну комунікацію сприяє підвищенню довіри до бренду, що є основою стійкості бренду в кризові часи.

Отже, нинішні умови воєнного стану вимагають від компаній не лише швидкого коригування маркетингових стратегій, а й докорінного перегляду підходів до ведення бізнесу в цілому. Маркетинг під час війни відіграє стабілізуючу роль, допомагаючи зміцнити відносини між бізнесом і суспільством, створюючи при цьому платформу для етичних взаємодій, які відповідають не тільки потребам споживача, але й викликам суспільства.

### Література

1. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
2. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 339.137.2

## Сучасні тенденції в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

**Науменко Денис Вадимович,**

здобувач ступеня бакалавра з менеджменту організацій і адміністрування,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: d.naumenko333@ukr.net

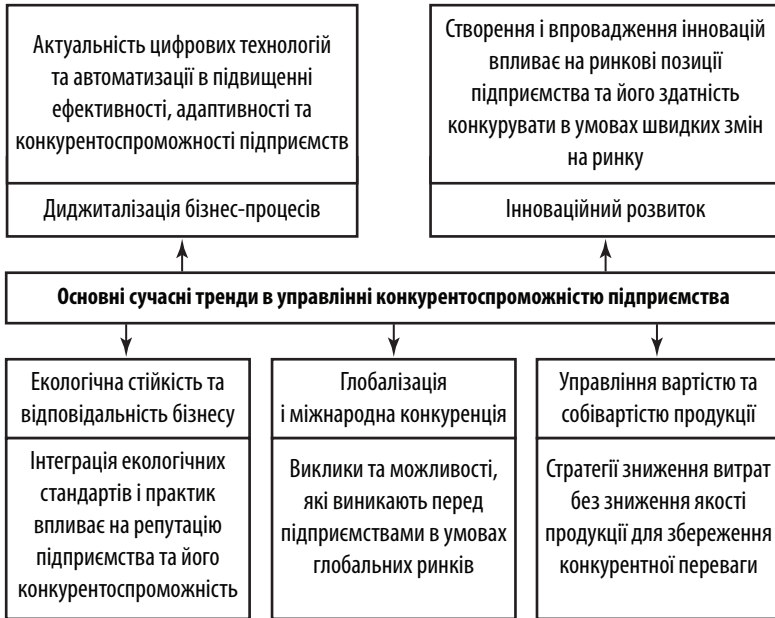
Конкурентоспроможність підприємства є одним з основних чинників, що визначають його успішність і виживання на сучасних ринках. Динамічне середовище бізнесу, поява нових технологій, глобалізація ринків і зміна споживчих уподобань вимагають постійного перегляду та адаптації стратегій управління конкурентними перевагами. Зокрема, сучасні підприємства змушені впроваджувати інноваційні рішення, інтегрувати цифрові технології, вдосконалювати маркетингові підходи та оптимізувати витрати для збереження своїх позицій на ринку. Крім того, посилюється роль інноваційного розвитку, який сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й розробці нових продуктів і послуг, що відповідають змінним потребам ринку.

Проаналізувавши сучасні дослідження, тенденції й ринки, можемо виділити основні тренди в управлінні конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах (*рис. 1*).

Цифрова трансформація є основною стратегією для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона включає впровадження технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних. Ці технології дозволяють знизувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати швидкий доступ до нових ринків. Одним із викликів є інтеграція нових технологій у вже існуючі системи підприємств, що вимагає значних інвестицій та адаптації корпоративної культури [1].



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**



**Рис. 1.** Сучасні тренди в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Технологічний прогрес значно вплинув на бізнес-процеси, зокрема на управління активами. Наприклад, у дослідженні серед менеджерів з технічного обслуговування у 2018 році було виявлено, що впровадження ІТ-технологій у технічне обслуговування активів призвело до: зменшення часу простою обладнання на 20,1 %; зниження витрат на матеріали – на 19,4 %; збільшення продуктивності обслуговування – на 28,3 %. Актуальне слідкування за трендами допомагає підприємствам ефективніше реагувати на виклики та залишатися конкурентоспроможними [2].

Цифрові інспекції швидко набирають популярність завдяки численним перевагам перед традиційними методами перевірок. Вони дозволяють менеджерам з управління активами збирати, зберігати та аналізувати дані в режимі реального часу, що знижує ризик людських

помилки і підвищує точність результатів. Цифрові інспекції застосовуються у різних галузях: Coca-Cola використовує їх для моніторингу стану торгових автоматів та охолоджувачів, General Electric – для обслуговування вітрових турбін, а Ford – для контролю якості на виробничих об'єктах постачальників [5]. Крім того, цифрові інспекції дозволяють дистанційно моніторити процеси, що забезпечує доступ до даних у будь-який час з будь-якого місця, значно зменшуючи потребу в поїздках і економлячи час та кошти. Автоматизація процесів робить їх швидшими та ефективнішими [6].

Хмарне управління активами (EAM) дозволяє підприємствам централізовано й безпечно керувати активами, забезпечуючи доступ до даних з будь-якого місця в будь-який час. Хмарні EAM-системи аналізують дані в реальному часі, що допомагає приймати обґрунтовані рішення. Вони також є масштабованими, що дозволяє легко розширювати управління активами відповідно до зростання бізнесу [6].

Інноваційний розвиток є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств, оскільки він дозволяє створювати унікальні пропозиції та впроваджувати нові бізнес-моделі. Зокрема, не лише нові продукти чи послуги, а й адаптацію до змін ринку, що підвищує продуктивність і рентабельність. Дослідження підтверджують, що підприємства, які активно застосовують інновації, мають перевагу в сучасній ринковій конкуренції. Інновації покращують як внутрішні, так і зовнішні фактори конкурентоспроможності, створюючи кращі умови для підприємців і сприяючи стабільним ринковим позиціям. Управління знаннями, інтелектуальним капіталом і організаційними можливостями є важливими складовими успішної інноваційної стратегії, яка допомагає формувати довгострокові конкурентні переваги [3; 7; 8].

Однією з ключових тенденцій є підвищення уваги до стійкості бізнес-моделей, що включає адаптацію до змін ринку та готовність до можливих кризових ситуацій. Наприклад, пандемія COVID-19

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

суттєво прискорила диджиталізацію, що сприяло формуванню нових моделей ведення бізнесу та підвищенню гнучкості підприємств [4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успіху на ринку. В умовах динамічного бізнес-середовища, впровадження нових технологій, глобалізація та зміна уподобань споживачів вимагають постійного перегляду стратегій управління конкурентними перевагами. Сучасні підприємства зосереджуються на диджиталізації бізнес-процесів та інноваційному розвитку, щоб покращити ефективність, адаптивність і здатність конкурувати в умовах швидких змін. Основними сучасними трендами є екологічна стійкість, глобалізація, управління витратами та інновації. Інтеграція цих підходів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та адаптації до зовнішніх змін, що забезпечує стабільні ринкові позиції.

### Література

1. Omol E. Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*. 2023. No. 3.

DOI: 10.1108/DTS-08-2023-0061

2. Bradbury S., Carpizo B., Gentzel M., Horah D., Thibert J. Digitally enabled reliability: Beyond predictive maintenance. MCKINSEY. 2018. October 4. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digitally-enabled-reliability-beyond-predictive-maintenance>

3. Gautheron P., O'Rourke B., Parameshwaran B., Singer A. Six Trends Shaping the Future of Enterprise Technology. *BAIN*. 2022. August 04. URL: <https://www.bain.com/insights/six-trends-shaping-the-future-of-enterprise-technology/>

4. Espina-Romero L., Ríos Parra D., Noroño-Sánchez J. G., Rojas-Cangahuala G., Cervera Cajo L. E., Velásquez-Tapullima P. A. Navigating Digital Transformation: Current Trends in Digital Competencies for Open Innovation in Organizations. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (5). 2119.

5. Now three standalone and publicly traded companies. URL: <https://www.ge.com/>

6. TOP 3 trends in Asset Management to boost your competitiveness. URL: <https://sappience.digital/top-3-trends-in-asset-management-to-boost-your-competitiveness/>

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

7. Chatzoglou P., Chatzoudes, D. The role of innovation in building competitive advantages: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*. 2018. Vol. 21. P. 44–69.

DOI: 10.1108/EJIM-02-2017-0015

8. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. *Postmodern Openings*. 2021. Vol. 12. P. 141–152.

DOI: 10.18662/po/12.4/365

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



## Peculiarities of managing the logistics activities of an enterprise in crisis conditions

**Neudakina Yelyzaveta Viktorivna,**

4th year student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

(Kharkiv, Ukraine),

e-mail: neudakina.liza@gmail.com

Nowadays, when speed and efficiency are the key indicators of business success, logistics plays a crucial role in the company's operations. Logistics is responsible for planning, managing, and controlling the flow of goods and services from producer to consumer, which is very important for the competitiveness and efficiency of an enterprise in any industry. The problems of planning logistics activities are the subject of works by modern scientists, such as Dybska V. V., Anikin B. A. [2], Kenton W. [1], Beresenko V. [3] and Kurochka N. [4]. However, under martial law, it is necessary to revise traditional approaches to logistics.

**The purpose** of the work is to substantiate the features of logistics activities under martial law.

In times of martial law, logistics processes undergo significant changes due to disruption of transport infrastructure, problems with the supply of raw materials and resources, and safety risks for personnel and cargo. Effective logistics planning during the martial law becomes a key factor in ensuring the continuity of the company's operations.

Logistics refers to the overall process of managing how resources are acquired, stored, and transported to their final destination. Logistics management involves identifying prospective distributors and suppliers and determining their effectiveness and accessibility.

"Logistics" was initially a military-based term used in reference to how military personnel obtained, stored, and moved equipment and supplies. The term is now used widely in the business sector, particularly by

companies in the manufacturing sector, to refer to how resources are handled and moved along the supply chain [1].

Planning and organization of the logistics system includes the selection of optimal methods of delivery, warehousing and inventory management. Effective planning allows you to minimize costs and improve the level of customer service. An important element is also the integration of information systems, which ensures accurate and timely data management in the supply chain [2].

Adaptation is one of the essences of logistics, which cannot stop, because stopping means no trade and exchange of goods, virtually no consumption, which in the modern world is equal to no life.

Despite the great shock that the Ukrainian transport and logistics system experienced at the beginning of the war, it coped with the challenge and was able to ensure the transportation of essential goods to and from Ukraine.

Today, businesses have adapted, reoriented, and started to develop new export routes via land corridors through European countries. They can be divided into two global directions: the western transport corridor to Poland, Germany, and the Baltic countries, and the southern transport corridor, mainly to Romania [3].

In addition to the fact that logistics in Ukraine has reoriented to European countries and severed trade with Russia and Belarus, many south-eastern companies have migrated to the western and central regions of our country. This also has a great impact on the development of logistics, as new trade ties between domestic and foreign companies are emerging.

In addition, we should not forget it is necessary to remember about the negative aspects. Firstly, aviation supply chains are completely blocked for Ukraine, forcing the development of alternative types of goods delivery. Secondly, the blockade of the Black Sea by the Russian occupiers prevents the export of 80-90% of industrial goods. Reorien-

tation of cargo transportation from sea to land routes is quite difficult due to a significant increase in logistics costs and insufficient capacity of railways and roads.

Similar problems are observed in the import sector, and security issues have made it much more difficult to deliver goods. Due to the increased risk, it has become extremely difficult to attract companies willing to operate within the country, as many insurance companies have refused to provide loss coverage for goods going to Ukraine [4].

There are several methods for logistics to adapt to the current realities of our country. The use of automated systems for inventory management, the application of Just-In-Time principles, and the integration of advanced IT solutions are some of the methods used to optimize logistics. In addition, it is crucial to develop and utilize multiple logistics routes for the delivery of goods, which may include sea, rail, land, or a combination of these. As well as monitoring the external environment, which will allow adjusting routes and delivery plans, taking into account changing conditions, and establishing operational communication channels for timely coordination between all participants in the logistics process.

To summarize, logistics plays a crucial role in ensuring the continuity of business operations, especially during the martial law, when significant difficulties arise due to disruption of transport infrastructure, blockade of routes and security risks. Ukraine's logistics system faced significant challenges at the beginning of the war, but was able to adapt by ensuring the transportation of essential goods and reorienting itself to new export routes through Europe. But despite the difficulties, businesses are finding new ways to maintain trade ties.

### **Література**

1. Kenton W. Logistics: What It Means and How Business Use It. URL: <https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp>

2. Анікін Б. А., Тяпухін А. П. Комерційна логістика : навч. посіб. Проспект, 2013. 432 с.





## Екологізація транспортного процесу підприємства

**Овдієнко Аліса Олександрівна,**

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: alisaovdienko@gmail.com

Сучасний світ переживає епоху збільшення глобального споживання та надмірного навантаження на навколишнє середовище. Логістика є однією з галузей, що сприяють збільшенню викидів вуглекислого газу, споживанню великих обсягів енергії, утворенню великих обсягів відходів, що в сукупності призводить до негативних наслідків на довкілля. Особливий вплив на погіршення стану навколишнього середовища має транспортна діяльність.

Проблема екологізації транспортного процесу підприємств є предметом дослідження багатьох науковців. М. Бойченко [1], Н. Резнік, О. Мариніна [6], О. Загурський [2] та інші в своїх працях визначали проблеми зеленої логістики у сфері вантажних перевезень, шляхи їх вирішення, аналізували досвід європейських країн та досліджували перспективи розвитку екологізації транспортно-логістичних систем в Україні. Однак постійний розвиток технологій та зміна умов господарювання вимагають постійного оновлення наукових знань у цій галузі.

**Мета** цієї роботи – визначити нові тенденції та перспективи розвитку зеленої логістики в транспортній діяльності підприємства, а також оцінити економічну доцільність та практичну реалізацію заходів щодо екологізації транспортного процесу на підприємствах.

Основною ідеєю «зеленої» логістики є мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, при цьому досягаючи економічних цілей з найменшими витратами за рахунок оптимізації логістич-

них процесів. Застосування цього підходу ґрунтується на ключових принципах, які визначають функціонування зеленої логістики. Серед цих принципів важливими є: скорочення використання шкідливих матеріалів у виробництві; зменшення витрат ресурсів та енергії, необхідних для операцій компанії; раціональне та екологічно безпечне перевезення та зберігання матеріальних ресурсів; підвищення екологічної свідомості та відповідальності персоналу; впровадження інновацій та технологій з метою зниження негативного впливу на довкілля.

Оскільки серед всіх операцій підприємства транспортний сектор має найбільш негативний вплив на навколишнє середовище, ключовими технологіями для екологізації цієї сфери логістики є оптимізація транспортних процесів і мереж, а саме: зниження відстані при перевезенні вантажів на всіх стадіях ланцюга постачань; скорочення витрат на паливо і шкідливі викиди в атмосферу, застосування сучасних екологічних енергозберігаючих транспортних засобів.

Серед усіх видів транспорту (автомобільний, залізничний, авіаційний, водний) основним джерелом забруднення повітря є автотранспорт. За рік один автомобіль може викидати в атмосферу приблизно 200 різних речовин, серед яких оксиди вуглецю, свинцю, азоту, формальдегіди та інші [4]. Крім шкідливих викидів, транспорт також спричиняє інші проблеми, зокрема шумове, вібраційне та електромагнітне забруднення, що негативно впливають на навколишнє середовище [5].

Для зменшення негативного впливу на природне середовище були створені транспортні засоби, які використовують енергію електричних акумуляторів. Дослідження, проведені в галузі логістики, підтверджують, що використання електронних автомобілів може значно сприяти зменшенню викидів CO<sub>2</sub> та інших шкідливих речовин в атмосферу нашої планети в галузях промисловості. Завдяки своїй конструкції, яка містить у 2,5 разу менше деталей, він також відзначається економічністю. На сучасному світовому ринку представлені

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

електромобілі від різних виробників, як-от Tesla, Volkswagen, Renault, Nikola та інші, які відповідають вимогам транспортно-логістичної діяльності [7, с. 118].

Іншим ефективним способом екологізації транспортних процесів є консолідація вантажів. Це ефективний метод оптимізації логістичних процесів, який полягає в об'єднанні кількох невеликих партій вантажу в одну велику для спільного транспортування. Цей підхід приносить значні економічні та екологічні переваги. Консолідація дозволяє зменшити кількість рейсів, необхідних для доставки того ж обсягу вантажу, що знижує загальні витрати на транспорт, а також зменшує рівень викидів вуглекислого газу та шумового забруднення [3].

Крім того, використання спеціального програмного забезпечення для розробки оптимальних маршрутів дозволяє скоротити відстані перевезень і знизити витрати на паливо. Важливим аспектом є також планування рейсів з урахуванням дорожніх пробок, що дозволяє мінімізувати час простою транспортних засобів і зменшити витрати на паливо.

Таким чином, було визначено, що екологізація транспортного процесу підприємства є важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Хоча впровадження зелених технологій передбачає певні інвестиції, довгострокова перспектива демонструє їхню високу економічну ефективність завдяки зниженню витрат на паливо, зменшенню податкового навантаження та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Також виявлено ряд конкретних заходів, які підприємства можуть впроваджувати для екологізації транспортних процесів: оптимізація маршрутів, консолідація вантажів, перехід на електротранспорт тощо.

## Література

1. Бойченко М. В. Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 152–155.
2. Загурський О. М. Екологізація транспортно-логістичних систем // Підприємство в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12–13 лют. 2020 р.). Київ : НУБіП, 2020. С. 169.
3. Загурський О. М. Консолідація вантажів як спосіб підвищення екологічності перевезень // Автомобільний транспорт та інфраструктура : зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23–26 квітня 2020 р.). Київ : НУБіП, 2020. С. 17.
4. Клімчук, М. Р. Вплив автотранспорту на навколишнє середовище та використання електроавтомобілів як альтернатива // Сучасні проблеми екології : тези XVIII Всеукр. наук. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю. Житомир : Житомирська політехніка, 2022. С. 69.
5. Колесник, Н. І. Вплив транспорту на екологію: проблеми та перспективи // Конкуренентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : зб. тез доп. III Всеукраїн. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчен. з міжнар. участю [м. Тернопіль, 19–20 трав. 2020 р. ] / редкол. : Г. А. Монастирський, Т. М. Борисова, І. І. Стец, Н. Р. Іванечко ; відп. за вип. Т. М. Борисова. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 163–165.
6. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 62–66.
7. Ренкас А., Товарянський В., Руденко Д. Удосконалення процесів транспортно-логістичної діяльності шляхом використання електромобілів в управлінні ланцюгом постачання. *Вісник ЛДУБЖД*. 2021. № 24. С. 116–122.

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



## Удосконалення управління підприємствами на основі інноваційних підходів в умовах воєнного стану

**Озерова Вероніка Павлівна,**

студентка 4 курсу бакалаврату ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: nikusya1703@gmail.com

Інноваційна діяльність як основа розвитку та перспективних суспільних змін набуває особливої актуальності для України в період воєнної агресії, оскільки дозволяє забезпечити відповідний рівень обороноздатності країни, швидкий процес відновлення інфраструктури та є потужним фактором економічного зростання. Військовий стан в Україні створив безпрецедентні виклики для малих та середніх підприємств. Зруйнована інфраструктура, порушені ланцюжки постачання, міграція робочої сили та падіння попиту змушують підприємства адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Впровадження нових технологій може допомогти знизити витрати на виробництво та реалізувати їх потенціал [3].

Згідно з інформацією інституту економічних досліджень та політичних консультацій про результати опитування підприємств про стан інновацій в 2023 році у період війни, 23 % підприємств наголошують, що інновації є дуже актуальними та пріоритетними у функціонуванні; 46 % вважають актуальними тільки у випадку окремих (конкурентних) ситуацій; а для 31 % респондентів запровадження інновацій не є на часі [4].

**Метою** цього дослідження є удосконалення теоретичних і практичних підходів управління підприємствами в умовах воєнного стану з використанням інноваційних методів і технологій. Це передбачає аналіз особливостей функціонування підприємств в кризових

умовах, визначення ключових інноваційних стратегій для підвищення їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності, а також розробку рекомендацій для впровадження нових управлінських практик, спрямованих на підтримку ефективності бізнесу та економічного зростання в умовах нестабільності.

В умовах воєнного стану в Україні інноваційна діяльність підприємств стикається з численними перешкодами, що ускладнюють впровадження нових технологій, модернізацію процесів та розвиток інноваційних проєктів. Основні труднощі, з якими зіштовхуються підприємства, можна розподілити на такі категорії:

фінансові обмеження, що включають в себе зменшення інвестицій через високі ризики і нестабільність економіки; високі кредитні ставки; втрата платоспроможності клієнтів, що зменшує попит на інноваційні продукти та послуги, а отже, можливості підприємств інвестувати в розвиток [2];

- ризики безпеки, які обумовлені загрозою фізичного знищення інфраструктури, ризиками життя персоналу, вразливістю до кіберзагроз та інші;
- порушення ланцюгів постачання – нестабільність логістичних шляхів, зменшення доступу до сировини і комплектуючих, залежність від міжнародних поставок;
- дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та виїзд спеціалістів, зниження продуктивності через стрес, обмеження можливостей навчання та розвитку персоналу;
- невизначеність економічного та правового середовища, яка передбачає постійні зміни законодавства, відсутність чітких гарантій захисту інвестицій, зменшення державної підтримки інновацій.

Таким чином, функціонування інноваційної діяльності підприємств в Україні під час воєнного стану стикається з серйозними фінансовими, безпековими, логістичними, кадровими та правовими

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

перешкодами, які значно обмежують їхні можливості для розвитку і впровадження нововведень.

На основі аналізу у *табл. 1* наведено шляхи вирішення основних труднощів функціонування підприємств та удосконалені інноваційні підходи до управління в умовах воєнного стану.

**Таблиця 1**

**Основні інноваційні підходи до управління підприємством  
в умовах військового стану**

<b>Сфера управління</b>	<b>Інноваційний підхід</b>
Фінансові обмеження	Залучення альтернативних джерел фінансування: грантів, донорських програм, краудфандингу; впровадження фінансових технологій для управління витратами та оптимізації бюджету; формування кола інвесторів з метою залучення інноваційних проєктів
Ризики безпеки	Створення резервних копій даних та перехід на хмарні технології для збереження інформації; запровадження мобільних робочих місць та гнучких умов праці; регулярне тестування та оновлення систем кібербезпеки для захисту від нових загроз
Порушення ланцюгів постачання	Пошук локальних постачальників для скорочення залежності від імпортової продукції; використання цифрових платформ для моніторингу запасів у реальному часі; формування стратегічних запасів та укладання контрактів з альтернативними постачальниками
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Впровадження програм дистанційного навчання та розвитку навичок персоналу; автоматизація процесів для зменшення залежності від людського ресурсу; стимулювання повернення фахівців через створення конкурентних умов роботи
Невизначеність економічного та правового середовища	Використання консалтингових послуг для адаптації до законодавчих змін; залучення інвестиційних партнерів із зацікавлених країн з метою зменшення ризиків; розробка сценаріїв для адаптації інноваційної діяльності до нових економічних умов [1]

Таким чином, запропоновані інноваційні підходи, зокрема залучення альтернативних джерел фінансування, автоматизація процесів, локалізація постачання, психологічна підтримка персоналу та посилення кібербезпеки, спрямовані на забезпечення адаптивності підприємств до кризових умов. Використання цифрових технологій, хмарних платформ, стратегічного планування та співпраця з інвесторами допомагають мінімізувати ризики та підтримувати сталий розвиток навіть у умовах нестабільності.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні інноваційних підходів до управління підприємствами, адаптованих для умов воєнного стану. Зокрема, дослідження інтегрує кризовий менеджмент з інноваційним управлінням, що дозволяє забезпечити стійкість і адаптивність бізнесу навіть у критичних ситуаціях.

### Література

1. Бай С., Єлісеєв В. Інноваційні зміни як спосіб вижити в умовах воєнного стану // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 16–18.
2. Дослідження стану бізнесу в Україні (березень – квітень 2023 р.). URL: [https://drive.google.com/file/d/1l6\\_MoBIPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL\\_iXhK/view](https://drive.google.com/file/d/1l6_MoBIPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL_iXhK/view)
3. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні // Виклики воєнного часу : матеріали XV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 21 берез. 2024 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 116 с.
4. Стан інновацій в Україні під час війни. URL: <https://www.slideshare.net>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.





## Процес прийняття маркетингових рішень з просування продукції в умовах диджиталізації

**Олехнович Вадим Васильович,**

студент 2 року навчання в магістратурі,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Сучасний процес прийняття маркетингових рішень суттєво трансформується під впливом цифрових технологій. Диджиталізація відкриває нові можливості для просування продукції, надаючи підприємствам потужні інструменти для аналітики, таргетингу та комунікації зі споживачами.

Процес прийняття рішень включає аналіз даних, вибір каналів просування, розробку стратегій, моніторинг і коригування кампаній, що дозволяє досягати кращих результатів у швидко мінливому цифровому середовищі [2; 3; 4].

Основні етапи прийняття маркетингових рішень у диджитал-середовищі:

### 1. Аналіз ринку та цільової аудиторії.

Аналіз ринку є першим етапом у прийнятті маркетингових рішень, що дозволяє зрозуміти потреби цільової аудиторії, її поведінкові та демографічні характеристики [5; 6]. Цей етап включає збір та аналіз даних про конкурентів, визначення тенденцій та вивчення споживчих вподобань (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ринку та цільової аудиторії

Інструмент	Опис	Приклад застосування
1	2	3
Google Analytics	Аналіз поведінки користувачів на сайті	Виявлення сторінок, які привертають найбільше уваги



Таблиця 3

Розробка та планування контенту

Тип контенту	Призначення	Приклад
Статті в блозі	Підвищення видимості у пошукових системах	SEO-оптимізовані статті на актуальні теми
Відеоконтент	Залучення аудиторії, пояснення продуктів	Огляди продукції, демонстрація її використання
Соціальні пости	Постійна взаємодія з аудиторією	Інформування про акції, спільноти користувачів

4. Моніторинг і вимірювання ефективності.

Ефективність кампанії слід постійно відстежувати для виявлення сильних і слабких сторін. Показники ефективності дозволяють оцінити, наскільки вдало обрана стратегія просування продукції, та вносять зміни в реальному часі [1; 3] (табл. 4).

Таблиця 4

Моніторинг і вимірювання ефективності

Показник	Опис	Цільове значення
CTR (Click-Through Rate)	Коефіцієнт кліків на рекламу	> 5 %
Conversion Rate	Відсоток користувачів, які здійснили цільову дію	> 3 %
Bounce Rate	Відсоток користувачів, що покинули сайт без взаємодії	< 40 %
Engagement Rate	Рівень залученості у соціальних мережах	Відповідно до цілей кампанії

5. Оптимізація стратегії на основі результатів.

На завершальному етапі маркетингові команди аналізують отримані результати, порівнюють їх з початковими планами і вносять корективи. Оптимізація може включати перегляд цільової аудиторії, зміну контенту або каналів просування для досягнення кращих

результатів. Наприклад, можна проаналізувати такі показники до оптимізації та після і розрахувати зміну: охоплення, CTR, конверсія, Bounce Rate.

У диджиталізованому середовищі процес прийняття маркетингових рішень щодо просування продукції стає більш адаптивним та ефективним. Завдяки використанню аналітичних інструментів та багатоканальних стратегій підприємства отримують змогу швидко реагувати на зміни у поведінці споживачів, оптимізуючи свої кампанії та підвищуючи конверсію.

Загалом цифрові технології змінюють підходи до маркетингових рішень, дозволяючи компаніям реалізовувати комплексні стратегії, адаптовані до потреб та уподобань споживачів у реальному часі.

### Література

1. Андрієнко В. О. Оцінка впливу SEO-оптимізації на процес прийняття рішень у діджитал-маркетингу. *Цифровий маркетинг і комунікації*. 2023. № 7. С. 18–26.
2. Залевська, О. В. Застосування штучного інтелекту в прийнятті маркетингових рішень. *Інноваційний маркетинг*. 2023. № 3. С. 32–40.
3. Коваль Л. А., Черненко І. Б. Діджитал-маркетинг у малому бізнесі: особливості впровадження та оптимізація бюджету. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*. 2020. № 1. С. 53–61.
4. Литвин П. Ю. Персоналізовані маркетингові стратегії в умовах діджиталізації: досвід компаній України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 2. С. 23–30.
5. Мельник А. П. Інтеграція CRM-систем у маркетингові процеси: вплив на ефективність просування продукції. *Економічні інновації*. 2021. № 6. С. 61–68.
6. Остапчук Н. Г., Дубовик Т. М. Еволюція цифрових каналів у маркетинговій діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія "Економіка"*. 2020. № 9. С. 115–122.
7. Петренко І. О., Бондаренко Л. В. Маркетинг у цифровому середовищі: інструменти і підходи. *Економіка і маркетинг*. 2022. № 4. С. 25–38.
8. Петров Д. М. Аналіз ефективності маркетингових рішень у діджитал-просторі: методи та показники. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія "Економіка"*. 2021. № 5. С. 75–81.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

9. Романюк І., Гаврилюк О. Використання цифрових каналів у просуванні продукції: сучасні тенденції та інструменти. *Економіка і суспільство*. 2022. № 4. С. 45–52.

10. Цифровий маркетинг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку // Звіт аналітичного центру “Цифрова Україна”. 2023. URL: <https://digital-ukraine.org/>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Аналіз існуючих методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів

**Онищенко Микола Віталійович,**

аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: onishchenko.nik@gmail.com

Основним у прийнятті рішень про інвестування є питання, який дохід можна отримати на вкладений капітал, чи наскільки ефективним є той чи інший інвестиційний проєкт. В економічній літературі існує широкий спектр показників для оцінки прибутковості або ефективності інвестиційних проєктів.

Проведемо аналіз методів визначення ефективності інвестицій, які визнані у вітчизняній, а також у світовій практиці.

Узагальнюючим показником, що характеризує ефективність інвестицій, є інтегральний економічний ефект. Цей показник рекомендується у вітчизняній літературі [4]. Слід зазначити, що інтегральний економічний ефект відповідає показнику чистої поточної вартості (*NPV*), який рекомендується у зарубіжній літературі. Відмінності можуть виникати у порядку визначення грошових потоків та у підходах до вибору ставки дисконтування.

Ефективність інвестицій характеризується коефіцієнтом ефективності разових витрат та терміном окупності. Аналоги цих показників використовуються в зарубіжній літературі, тільки коефіцієнт ефективності разових витрат має назву внутрішньої норми прибутку (*IRR*).

Чиста поточна вартість (*NPV*) – це величина, отримана дисконтуванням різниці між усіма річними притоками та відтоками реальних грошей, що накопичуються протягом життя проєкту. Критерій відбору: проєкт буде прийнято, якщо чиста поточна вартість буде

більшою за нуль, тобто поточна вартість всіх притоків коштів перевищує поточну вартість їх відтоків.

Внутрішня норма прибутку (*IRR*) – коефіцієнт дисконтування (*d*), при якому дисконтована вартість притоків реальних грошей дорівнює дисконтованій вартості їх відтоків, тобто *IRR* – це значення *d*, при якому  $NPV = 0$ . Критерій відбору: проєкт буде прийнято, якщо внутрішня норма прибутку перевищує необхідну або мінімально привабливу ставку доходності, що слугує коефіцієнтом дисконтування.

Індекс прибутковості інвестицій (*PI*) визначається як відношення чистої поточної вартості та дисконтованої вартості інвестицій. Критерій відбору під час використання індексу прибутковості такий: якщо  $PI > 0$ , проєкт прибутковий; якщо  $PI < 0$ , проєкт збитковий; якщо  $PI = 0$ , проєкт ні прибутковий, ні збитковий, він дає норму прибутку, що дорівнює *d*. На відміну від *IRR*, індекс прибутковості *PI* не можна порівнювати з такою важливою характеристикою, як ціна капіталу, оскільки він не є показником норми прибутку за рік. Тому показник *IRR* є більш інформативним.

Термін окупності інвестицій (*PP*) відповідає на питання, який термін знадобиться для відшкодування суми початкових інвестицій. І визначається він шляхом прямого підрахунку числа років, протягом яких інвестицію буде погашено кумулятивним доходом. Для розрахунку *PP* слід використовувати дисконтовані грошові потоки [3, с. 23].

Однак, використовуючи ці показники одночасно, інвестор інколи може отримати суперечливі оцінки щодо пріоритетності двох інвестиційних пропозицій, з яких можна вибрати лише одну.

Розглянемо проблеми, пов'язані із спільним використанням методів оцінки за допомогою показників *NPV* та *IRR*. Основною проблемою є те, що ці два методи конфліктують між собою. Конфлікт виникає через різні припущення про величину ставки реінвесту-

вання коштів, одержуваних від цих проектів. Відповідно до методу розрахунку  $NPV$  реінвестування здійснюється за ставкою, еквівалентною ставкою альтернативних вкладень, що використовується як коефіцієнт дисконтування  $d$ . Такий підхід найбільше відповідає дійсності.

Згідно з методом розрахунку  $IRR$  кошти реінвестуються за ставкою, що дорівнює внутрішній нормі прибутку проекту. Однак мало ймовірно, що компанія має щорічні інвестиційні можливості, які можуть забезпечити прибуток у тому ж розмірі, що й  $IRR$ . Тому можна сказати, що  $IRR$  дає дещо оптимістичні (завищені) оцінки рентабельності інвестицій.

Крім цього, показнику  $IRR$  властивий ще цілий ряд недоліків, через які його використання для оцінки ефективності проектів може призвести до прийняття неправильних рішень. Серед них:

- 1) у ситуаціях, коли, крім початкового моменту, ще у будь-який період реалізації проекту відтік реальних грошей перевищує їх приплив, функція  $NPV(d)$  може кілька разів змінювати знак, отже, може бути кілька значень  $d$ , у яких  $NPV = 0$ , тобто є кілька значень  $IRR$ , і це веде до неоднозначності отриманих результатів;
- 2) критерій  $IRR$  не дозволяє розрізнити ситуації, коли пріоритетність проектів змінюється залежно від ставки дисконтування;
- 3) показник  $IRR$  не дозволяє застосовувати різні ставки дисконтування до різних періодів реалізації проекту, залежно від змін економічного середовища.

Деякі автори рекомендують ранжувати проекти, використовуючи лише показник  $NPV$ , пояснюючи це тим, що інвестор має прагнути максимуму прибутку. З цим можна погодитися, однак коли стоїть завдання вибрати найбільш ефективну комбінацію з безлічі проектів при обмеженні в сумі капіталу, що інвестується, то ранжування за допомогою показника рентабельності веде до максимуму прибут-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

ку, звільняючи інвестора від перебору великої кількості комбінацій проектів.

Спільне використання абсолютного показника  $NPV$  та відносного показника норми прибутку від інвестицій все ж таки необхідне, тому що показник  $NPV$  не дає задовільних результатів у таких випадках, як:

- 1) вибір між проектами із різними інвестиційними витратами;
- 2) вибір між проектом з більшою  $NPV$  та тривалим терміном реалізації, та проектом з меншою  $NPV$  та коротким терміном реалізації.

Щоб уникнути перелічених недоліків, які має показник  $IRR$ , його можна ефективно замінити показником модифікованої внутрішньої норми прибутку.

Модифікована внутрішня норма прибутку ( $MIRR$ ) – це ставка доходу, коли кінцева вартість надходжень від проекту дорівнює поточної вартості інвестиційних витрат [2, с. 408]. Показник заснований на припущенні про реінвестування грошових надходжень від реалізації проекту за ставкою, що дорівнює обраній нормі реінвестиції, яка відображає реальні можливості інвестора щодо вкладення коштів. Важливо те, що така зміна в порядку розрахунку внутрішньої норми прибутку позбавила показник  $IRR$  всіх властивих вищеперелічених недоліків. І головне, показники  $NPV$  і  $MIRR$  не конфліктують між собою і дають несуперечливі оцінки щодо пріоритетності проектів, оскільки вони ґрунтуються на припущенні про реінвестування грошових надходжень від реалізації проекту за ставкою доходу, що дорівнює обраній нормі дисконту.

Якщо  $MIRR$  буде менше коефіцієнта дисконтування ( $d$ ), то  $NPV$  буде менше 0 – проект збитковий. Так, для двох проектів з однаковою сумою інвестиційних витрат чим більше  $MIRR$ , тим більше  $NPV$ , і навпаки. Тобто той конфлікт, який існував між  $IRR$  та  $NPV$ , відсутній при використанні  $MIRR$  та  $NPV$ . Критерій відбору – проект буде

прийнято, якщо модифікована внутрішня норма прибутку проекту перевищує необхідну.

Таким чином, для оцінки ефективності інвестиційних проектів ми рекомендуємо використовувати чисту поточну вартість інвестиційних проектів (*NPV*) та модифіковану внутрішню норму прибутку (*MIRR*), оскільки ці показники дають несуперечливі оцінки щодо пріоритетності проектів. Як додатковий критерій має сенс використовувати термін окупності інвестицій (*PP*), який відповідає на питання: «коли повернуться гроші, що вкладено у проект?» та у часи високої невизначеності може впливати на рішення інвестора.

### Література

1. Birman G., Schmidt S. The economic analysis of investment projects. New York : Elsevier Science, 1994. 620 p.
2. Brigham Eugene F., Houston Joel / 15th ed. Cengage Learning, 2018. 980 p.
3. Лімітовський М. А. Методи оцінки комерційних ідей, пропозицій, проектів. Київ : Справа, 2016. 210 с.
4. Орлов П. А. Оцінка ефективності інвестицій. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 30–37.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



## Перспективи запровадження штучного інтелекту в сферу публічного управління в Україні

**Орехов Дмитро Миколайович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна)

Сьогодні в країнах світу зростає роль публічного управління та усвідомлення його впливу на соціально-економічне зростання країни. Флоріан Хаузер, керівник групи Центру тематичної експертної підтримки реформи публічного управління Генерального директорату Європейської комісії з питань політики сусідства, визначив ряд ключових тез, що висвітлюють важливість належного публічного управління та адміністрування для розвитку країни:

- існує міцний зв'язок між ефективністю урядування й конкурентоспроможністю країни;
- зараз світ живе в неспокійні часи, отже, влада має діяти швидко й професійно, вести діалог і забезпечувати прозорість у процесі вирішення нагальних проблем і попередження нових;
- актуальна тема й пріоритетна реформа для більшості країн – це електронне урядування та цифровізація в ширшому розумінні, це принципово змінить самі засади функціонування публічного управління;
- для країн, які прагнуть приєднатися до Європейського Союзу, вдосконалення публічного управління є головною вимогою успішного вступу [1].

Таким чином, проблеми підвищення якості публічного управління та запровадження новітніх цифрових технологій, однією з найскладніших серед яких вважається штучний інтелект, є дуже актуальними на цей час для багатьох країн світу, і, особливо, для України,

яка виборює свій шлях до незалежності, вільного вибору напрямів розвитку та приєднання до Європейського Союзу.

Публічне управління спрямовано на здійснення цілеспрямованого, організуючого і регулюючого впливу державних і підвладних ним інституцій на всі сфери суспільної життєдіяльності, та пов'язано із реалізацією завдань державної влади.

Реалізація державної політики здійснюється в межах процесу публічного адміністрування, таким чином, публічне адміністрування є складовою частиною публічного управління, що полягає у впровадженні певної політики.

Теперішній час характеризується стрімким технологічним розвитком, інформатизацією суспільства, проникненням цифрових технологій у всі сфери життя та процеси. Революційною технологією, що має потенціал змінити суспільство загалом, є ШІ, і його використання стає сьогодні все більш помітним в усіх сферах, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування.

Штучний інтелект (ШІ) – це набір технологічних інструментів і алгоритмів, які дозволяють аналізувати, прогнозувати, отримувати рішення та формувати рекомендації щодо змін цифрового й реального середовища, базуючись на певних наборах даних. ШІ складається з двох основних підмножин: машинного навчання (ML) та глибокого навчання (DL), а також цілому ряді технологій (експертні системи, інтелектуальні системи та ін.).

ШІ може бути визначений як революційна технологія, яка має потенціал змінити суспільство загалом. Вже зараз прогнози щодо майбутніх застосувань ШІ в публічному управлінні є багатообіцяючими, але при цьому мають бути враховані вимоги забезпечення належної конфіденційності та захищеності даних, розвитку робочої сили та збереження робочих місць, дотримання етичних норм при впровадженні ШІ, забезпечення дотримання нормативних вимог, а також вибудовано належне правове поле його застосування.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Проблема використання технологій ШІ у сфері публічного управління та адміністрування останнім часом набуває все більшої актуальності через усвідомлення цілого ряду потенційних переваг, що можуть ними надаватися в плані удосконалення діяльності всієї системи публічного адміністрування, державного сектора та урядів країн зокрема.

В Україні унормування запровадження ШІ в різні сфери лише розпочинається, але цьому питанню приділяється значна увага з боку уряду. Зазначене питання є і в центрі уваги урядів інших країн світу. Наприклад, США було прийнято «Національний стратегічний план досліджень і розробок в області мистецтва нового інтелекту», що є стратегією країни в публічному управлінні щодо застосування ШІ. Важливим етапом в розвитку ШІ в публічному управлінні та адмініструванні стало ухвалення Європейським парламентом у Страсбурзі 13.03.2024 Закону про штучний інтелект, що є на сьогодні найповнішим у світі набором правил для регуляції технологій ШІ, і який спрямований на забезпечення безпеки та дотримання основних прав з одночасним стимулюванням інновацій.

Головним органом, що уповноважений сьогодні в Україні на здійснення публічного адміністрування діяльності зі створення, впровадження та використання ШІ, є Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра). Проте у переліку завдань Мінцифри не передбачено публічного адміністрування діяльності із запровадження ШІ в Україні, отже, нормативно-законодавча база щодо цього потребуватиме удосконалення. Причому публічне адміністрування в цій сфері має стосуватись не просто розвитку, а саме створення, впровадження та використання технологій ШІ, як це зазначено у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні.

В різних країнах вже накопичений певний досвід роботи зі ШІ в публічному управлінні та адмініструванні, окремі приклади цього наведено в *табл. 1*.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Переваги: підвищення ефективності; покращення процесу прийняття рішень; покращення надання послуг; економія коштів; підвищення прозорості та підзвітності; краще управління ресурсами; персоналізовані послуги; швидше реагування на запити та проблеми; покращений аналіз даних; посилення залучення громадян до участі в управлінні; прогностичні можливості; масштабованість рішень.

Загрози: конфіденційність і безпека даних; упередженість і дискримінація; брак прозорості; етичні проблеми; витіснення робочих місць; надійність і точність; залежність від технологій; витрати на впровадження; ризики безпеки; довіра громадськості; регуляторні та правові питання; втрата людського судження.

Перспективи використання ШІ мають свої особливості в різних країнах світу. Виклики використання ШІ в Україні узагальнено в *табл. 2*.

Таблиця 2

### Виклики використання ШІ в Україні

Ключові виклики	Характеристика
1	2
Інфраструктурні обмеження	Технологічна інфраструктура України, зокрема інтернет-зв'язок і центри обробки даних, може бути не такою розвинутою, як у деяких інших країнах. Системи ШІ часто потребують потужної інфраструктури для обробки та зберігання даних, що може стати перешкодою для ефективного розгортання
Економічні обмеження	Витрати на розробку і впровадження технологій ШІ можуть бути значними. Економічні проблеми, в тому числі постійна політична нестабільність і фінансові обмеження, можуть обмежити ресурси, доступні для інвестування в дослідження і розробку ШІ
Конфіденційність і безпека даних	Забезпечення конфіденційності та безпеки даних має вирішальне значення для систем ШІ, але Україна стикається з проблемами, пов'язаними із законодавством і практикою захисту даних. Існує потреба у всеосяжному регулюванні захисту даних і надійних заходах кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації





1	2
Інноваційна екосистема	Створення потужної інноваційної екосистеми, яка підтримує дослідження та розробки в галузі ШІ, передбачає посилення співпраці між науковими колами, промисловістю та урядом. Україні потрібно зміцнювати ці зв'язки, щоб ефективно стимулювати інновації в галузі ШІ
Фінансування та інвестиції	Забезпечення фінансування проєктів у сфері ШІ може бути складним завданням, особливо для стартапів і малого бізнесу. Залучення інвестицій для підтримки ініціатив у сфері ШІ вимагає створення сприятливого середовища для інновацій та підприємництва
Навчання та освіта	Розвиток конвеєра талантів у сфері ШІ передбачає інвестиції в освіту та навчальні програми. Існує потреба в більшій кількості освітніх ініціатив, орієнтованих на ШІ та науку про дані, щоб сформувати кваліфіковану робочу силу, здатну стимулювати розвиток ШІ

Джерело: [2–5]

У будь-якому випадку можливості (як і загрози) ШІ ще не вивчені достатньою мірою, отже, ця сфера досліджень ще буде розвиватися. ШІ має потенціал для значного вдосконалення державного управління, проте також несе в собі низку загроз. Ефективне ж запровадження ШІ у сферу публічного управління та адміністрування в Україні стикнеться з додатковими проблемами, вирішення яких вже потребує скоординованих зусиль з боку уряду, промисловості, академічних і освітніх установ для створення сприятливого середовища для розвитку та впровадження ШІ в Україні.

### Література

1. Хаузер Ф. Якісне публічне управління завжди важливе для добробуту людей. URL: <https://decentralization.ua/news/13558>
2. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Перспективні напрямки розвитку ІТ-сфери в світі. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-3-19>

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

3. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Напрямки розвитку технологій штучного інтелекту в забезпеченні обороноздатності країни. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 17–26.

DOI: 10.32983/2222-4459-2022-3-17-26

4. Орехов Д. М. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>

5. Babych D., Diachenko I., Ovechenko K., Khaustov M., etc. AI Engineering Productivity Cookbook // Intellias eBooks. URL: <https://intellias.com/ebooks/ai-engineering-productivity-cookbook/>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Мотивація як фактор ефективності праці

**Пасечник Катерина Дмитрівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kateryna.pasechnyk@hneu.net

Мотивація є ключовим фактором, що визначає ефективність праці робітників, впливаючи на їхню залученість і активність під час виконання завдань, а також на досягнення цілей організації. У сучасних умовах успіх організації все більше залежить від здатності керівництва мотивувати працівників, забезпечуючи їх як матеріальними, так і нематеріальними стимулами.

XXI століття розглядає працю як основу економічного зростання та людського розвитку, роблячи акцент на її гідності. Гідна праця передбачає продуктивну роботу в умовах свободи, рівності, безпеки і поваги до людської гідності. Вона забезпечує справедливу заробітну плату, безпеку на робочому місці, якісний соціальний захист працівникові та його родині. Гідна праця також сприяє особистому розвитку працівника, надаючи йому свободу в робочому середовищі та забезпечуючи високі результати як індивідуальної, так і колективної діяльності [5].

Основна **мета** мотивації – забезпечити максимальну віддачу від персоналу, що, своєю чергою, значно підвищує ефективність підприємства. Ефективне управління персоналом вимагає розуміння потреб працівників для визначення методів мотивації.

Існують різні підходи до визначення мотивації. Кібанов А. Я. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Віханський О. С. пропонує таке визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється

як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій». На думку Весніна В. Р., мотивація включає внутрішній стан людини, і те, що знаходиться зовні нього, визначено як стимул або задача. В роботі Мескона М. мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [5].

Отже, узагальнюючи різні підходи, можна сказати, що мотивація – це процес, який під впливом комбінації внутрішніх та зовнішніх чинників спонукає людину до виконання певних дій, орієнтуючись на цілі підприємства. Серед цих чинників варто виділити потреби та інтереси людини, соціальні та ціннісні установки, очікування, а також, що є найважливішим, індивідуальне ставлення працівника до конкретних ситуацій. Тому ефективна мотивація потребує збалансованого поєднання внутрішніх і зовнішніх мотиваторів [4].

Основою мотивації працівників є їхні потреби, інтереси, бажання, очікування та цінності. Вплив мотивації на поведінку людини у трудовій діяльності залежить від багатьох факторів, що дає можливість виділяти їх за потребами – матеріальну, трудову і статусну мотивацію; за способами використання – нормативну, примусову, стимулюючу; за джерелами виникнення – зовнішню, внутрішню; за спрямованістю на досягнення мети – позитивна і негативна.

В управлінні персоналом велика увага приділяється саме матеріальній мотивації, яка орієнтована на підвищення рівня доходу та добробуту працівників. Трудова мотивація, натомість, пов'язана зі змістом роботи, її організацією та самовираженням працівника. Важливими є не лише заробітна плата, але й можливість професійного зростання та визнання результатів праці. Однак важливо зауважити, що керівники повинні використовувати всі види мотивації в управлінні персоналом [3].

Ефективне управління мотивацією потребує використання різних теорій мотивації, які можуть комбінуватися на практичній діяльності. Сучасні теорії поділяються на змістовні (орієнтовані на

потреби) та процесуальні (орієнтовані на безпосередньо процес мотивації).

Змістовні теорії, наприклад теорія потреб Маслоу, розглядають потреби людини як основний мотив діяльності. Маслоу поділяє потреби на п'ять груп: фізіологічні, потреби в безпеці, в спілкуванні, в повазі та у самовираженні.

К. Альдерфер запропонував свою теорію ERG (existence, relations, growth), де потреби поділяються на три групи: потреби існування (existence), потреби спілкування (relations) і потреби розвитку (growth). Відмінність полягає в тому, що в теорії Маслоу потреби задовольняються тільки знизу вгору (задовольнив потребу нижчого рівня, перейшов на більш високий), в той час як у Альдерфера можливий рух в обидві сторони.

На відміну від змістовних теорій, процесуальні теорії зосереджені на тому, як працівники розподіляють свої зусилля і вибирають певну поведінку для досягнення конкретних цілей. До них відносяться теорія очікувань В. Врума та теорія мотивації Портера-Лоулера. Згідно з теорією Врума працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені винагородами. Модель Портера-Лоулера натомість стверджує, що мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

Отже, змістовні теорії зосереджуються на аналізі чинників, що лежать в основі мотивації, але майже не враховують сам процес мотивації, що є їх основним недоліком. Процесуальні теорії не оспорожують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначаються не тільки ними. Всі вищенаведені теорії так чи інакше доводять, що мотивація надає діяльності людини певну цілеспрямованість [1].

У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища та зростаючих вимог до ефективності управління важливо впроваджувати інструменти, що сприяють підвищенню продуктивності персоналу.

В умовах конкуренції за частку ринку та фінансовий успіх важливим стає моніторинг мотивації, який допомагає покращити ефективність роботи через швидке виявлення проблем і прийняття ефективних управлінських рішень. Це включає:

- мотивацію на основі базових потреб. Метою у цьому випадку буде спрямування зусиль працівника на реалізацію певних цінностей праці. Для одних привабливим є матеріальні стимули, для інших – моральні;
- відношення до праці. Шляхом соціологічних досліджень визначають мотиви, які є найбільш привабливими з точки зору працівника;
- мотиви, що спонукають до праці. Це передбачає кількісну оцінку показників економічної та соціальної ефективності праці, ефективності оплати праці [2].

Отже, мотивація є важливим фактором, що визначає ефективність трудової діяльності працівників і безпосередньо впливає на досягнення цілей організації. Різноманітні теорії мотивації дозволяють глибше зрозуміти потреби і очікування працівників, а також фактори, що сприяють їх активності та залученості в робочий процес. У сучасних умовах успіх організації багато в чому залежить від здатності керівництва забезпечувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що відповідають індивідуальним потребам працівників. Таким чином, для забезпечення високої продуктивності та розвитку організацій важливо використовувати комплексний підхід до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби працівників і зміни в сучасному світі.

### Література

1. Бондаренко С. Гуманізація соціального управління : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 2008.
2. Шпандарук В. О. Управління ризиками у системі управління персоналом підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 12. С. 8–10.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України*. 2008. № 2.
4. Колов А. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2008. 337 с.
5. Маслова С. Гідна праця – основа ефективної соціальної політики. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/706/1/368.pdf>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.







## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Филюк Г. М., Бондарук А. А. визначають «конкурентостійкість підприємства як внутрішньо іманентну, сутнісну характеристику, що відображає його спроможність ефективно протистояти деструктивним екзогенним та ендогенним впливам, гнучко, адекватно та своєчасно реагувати на якісні зміни зовнішнього середовища шляхом оптимального використання наявних і потенційних ресурсів, нарощування інноваційного потенціалу та застосування адекватної конкурентної стратегії, що дозволяє у довгостроковій перспективі підтримувати / покращувати конкурентні позиції підприємства в бізнес-середовищі» [2, с. 53]. На наш погляд, таке визначення є найбільш змістовним, що надає розуміння сутнісного наповнення конкурентостійкості підприємства.

Складність розуміння конкурентостійкості пов'язано зі складністю поняття «конкурентоспроможність підприємства» та встановленням їх співвідношення та взаємозалежності. Так, у роботі [3, с. 262] автор зазначає, що «конкурентостійкість підприємства слід розглядати як здатність підприємства зберігати впродовж певного проміжку часу свою конкурентоспроможність за допомоги використання, формування та підтримки конкурентних переваг і, за необхідності, використання запасу конкурентоспроможності підприємства».

Такої ж думки притримуються Филюк Г. М., Бондарук А. А., вважаючи що конкурентоспроможність створює підґрунтя для забезпечення конкурентної стійкості [2, с. 53].

Таким чином, розглядаючи питання забезпечення конкурентної стійкості, можемо спиратися на доробки щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Умови воєнного стану вимагають від підприємств формування адаптивності до принципово нового середовища в процесі забезпечення їх конкурентоспроможності, стратегічної переорієнтації та впровадження сучасних цифрових технологій. В умовах цифровізації відбуваються зміни у підходах та принципах забезпечення кон-

курентоспроможності підприємств. Переорієнтація маркетингової діяльності у напрямку цифровізації та ефективного застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій стає визначальним чинником успішного функціонування підприємств та закладає базу для виникнення сучасної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах пришвидшених цифрових змін і трансформацій.

За результатами досліджень Демків І., Трепетом Н. [4] розроблено напрями та засоби зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифровізації. Виходячи із думки, що зміцнення / забезпечення конкурентоспроможності є ключовими у забезпеченні конкурентної стійкості підприємства, пропонуємо вважати доробки авторів такими, які можуть бути використані для останньої.

Серед запропонованих засобів значний інтерес становлять: створення унікальних пропозицій, які надалі зумовляватимуть розвиток бізнесу; оптимізація вебсайту підприємства; розвиток мобільного досвіду; віртуалізація продукту; надання інформації споживачам про технологічні процеси та додаткові програми і послуги; поширення інформації про соціальну відповідальність бізнесу [4, с. 116].

Застосування цих засобів можливо лише за певних умов. Комплекс умов забезпечення конкурентостійкості підприємства може включати:

- своєчасні, швидкі та адекватні реакції на якісні зміни в бізнес-середовищі, здатності діяти «на випередження»;
- формування ціннісної пропозиції для споживачів для забезпечення їх довгострокової лояльності;
- постійний пошук шляхів раціонального використання усіх видів ресурсів, що забезпечує оптимізацію витрат;
- побудови ефективної системи ризик-менеджменту;

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- можливість безперервного нарощування інноваційного конкурентного потенціалу як джерела формування реальних і потенційних конкурентних переваг;
- утримання / покращення власних конкурентних позицій на ринку в динаміці за різних коливань ринкової кон'юнктури;
- високий рівень фінансової стійкості, потенціал до збільшення ринкової вартості підприємства;
- ефективність конкурентних стратегій, системи оперативного, поточного та стратегічного управління і розвитку тощо [2, с. 54].

Таким чином, умови воєнного стану та наявність різноманітних ризиків у діяльності вітчизняних підприємств загострюють питання забезпечення конкурентної стійкості.

Базисом для забезпечення конкурентостійкості є збереження та зміцнення конкурентоспроможності за рахунок цифровізації усіх аспектів діяльності підприємства в цілому і маркетингової зокрема.

Основними засобами забезпечення конкурентної стійкості є інформаційно-комунікаційні інноваційні технології, засновані на персоналізованих запитах потенційних споживачів.

### Література

1. Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Терованесова О. Конкурентостійкість підприємства в аспекті організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію. *JOURNAL OF EUROPEAN ECONOMY*. 2020. Т. 19. № 3 (74). С. 587–604. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1481/1472>
2. Філюк Г. М., Бондарук А. А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 2 (272). С. 49–57. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24.\\_topic\\_Halyna-M.-Fyliuk-Alla-A.-Bondaruk-49-57.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24._topic_Halyna-M.-Fyliuk-Alla-A.-Bondaruk-49-57.pdf)
3. Кисельов К. Ю. Конкурентостійкість в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2012. № 79. С. 260–267. URL: [https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/79\\_2012/48.pdf](https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/79_2012/48.pdf)



УДК 658.562

## Розвиток системи управління якістю продукції на сучасному підприємстві

**Пасько Марина Іванівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: maryna.pasko@hneu.net;

**Терещук Дана Валеріївна,**

здобувачка вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: d20040914@gmail.com

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища питання побудови ефективної системи антикризового управління набуває особливого значення. В Україні, з початком війни, бізнес-середовище зазнало суттєвих змін і викликів, що зумовлює необхідність створення дієвої системи антикризового управління, що дозволяє запобігти руйнівному впливу кризових явищ, забезпечити економічну стійкість, стабільне функціонування та розвиток вітчизняних підприємств.

Проблематика антикризового управління висвітлена у наукових працях відомих учених, зокрема: Онісіфорова В. Ю. досліджувала теоретико-методологічні засади антикризового управління, розширила перелік предметів і суб'єктів антикризового управління [1, с. 140]; Яковенко О. І. проаналізувала концепцію антикризового управління підприємством в умовах пандемії [2, с. 163]; Кириченко С. О. присвятила свої дослідження обґрунтуванню концептуальних засад організації системи антикризового управління в умовах макроекономічної нестабільності [3, с. 18]; Ткаченко А. М. запропонував розглядати антикризове управління як складову управління промисловим підприємством [4, с. 119].

Водночас питання розкриття теоретичних положень побудови ефективної системи антикризового управління підприємством

з точки зору досягнення кадрових цілей недостатньо досліджені вченими.

Антикризове управління є системою управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ на підприємстві, спрямованих на його фінансове оздоровлення та відновлення життєздатності. Основною метою антикризового управління є недопущення банкрутства підприємства та забезпечення ефективного функціонування в довгостроковій перспективі за допомогою своєчасного реагування на ознаки кризи, швидкої стабілізації фінансового становища, проведення реструктуризації та здійснення комплексних стратегічних змін для адаптації до умов ринку і запобігання банкрутству [5, с. 45–89]. В умовах воєнного стану антикризове управління ускладнюється через додаткові фактори невизначеності та ризику.

Зростає ймовірність прийняття неефективних управлінських рішень, раптової втрати активів, колективу, порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту та пропозиції, руйнування інфраструктури тощо. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни умов господарювання, релоковані підприємства – адаптуватися до обмежень і викликів конкурентного середовища. В цей час важливу роль починає відігравати швидкість реакції та гнучкі управлінські рішення. Тому так важливо забезпечити системний підхід при кадровому забезпеченні, безперервність операційної діяльності та фінансову стійкість в умовах підвищених ризиків.

На основі діагностики обирається оптимальна антикризова стратегія в управлінні персоналом: стратегія попереджального розвитку, стратегія адаптації тощо. Розробляється план кадрового оздоровлення з конкретними заходами, визначаються джерела покриття потреби в кадрах. Це забезпечує цілеспрямоване подолання кадрової кризи та відновлення ефективної діяльності.

Отже, система антикризового управління, що орієнтована на досягнення кадрових цілей, містить такі етапи: визначення ознак

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

кризового стану та діагностика ймовірності кадрових проблем; встановлення причин кризових явищ та чинників впливу на кадрове забезпечення; розробка можливих сценаріїв розвитку кризи та антикризової стратегії; підготовка плану з конкретними заходами покриття кадрової потреби, в тому числі формування кадрового резерву; реалізація розроблених антикризових заходів і моніторинг їх ефективності; коригування антикризової програми з урахуванням зміни ситуації.

Особливу увагу при антикризовому управлінні варто приділяти виокремленню основних груп цілей антикризового управління. Йдеться про організаційні, кадрові, фінансові, виробничі цілі та ін. [3, с. 22].

Щоб досягти зростання в умовах кризи чи забезпечити стійкість підприємства в посткризовому періоді, кадрові цілі мають бути орієнтовані на оптимізацію організаційної структури та бізнес-процесів підприємства, зміни у складі вищого керівництва, передачу досвіду для використання наявних можливостей, перерозподіл прямої відповідальності за прибутки та збитки, формування кадрової безпеки, підвищення лояльності персоналу до свого підприємства, зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

Для ефективного функціонування системи антикризового управління в своїй роботі менеджер має керуватися основними принципами антикризового управління, а саме: попереджувальний характер, оперативність, адекватність рішень, комплексність, безперервність, серед яких існують ключові функції такого управління: діагностика кризових явищ, розробка стратегії подолання кризи, реалізація екстрених заходів стабілізації, проведення структурних змін, моніторинг результативності антикризових заходів тощо [5, с. 65–67].

Успішна реалізація ключових функцій антикризового управління в кадрових питаннях дозволяє мінімізувати масштаби та гли-

бину кризових явищ, звести до мінімуму їх негативні наслідки для фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечити найбільш швидке відновлення його інтелектуального капіталу, фінансової стійкості, прибутковості та загальної життєздатності в умовах кризи.

Безперечно, всі антикризові заходи варто передбачати з урахуванням результатів систематичної та повної діагностики кадрової ситуації.

Отже, формування дієвої системи антикризового управління є вкрай необхідним для забезпечення стабільного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи та воєнного стану.

Ключовими елементами такої системи є своєчасна діагностика кризових явищ у роботі кадрової політики, розробка адекватної антикризової стратегії та програми покриття кадрової потреби, реалізація ефективних мотиваційних заходів. Побудова дієвої системи антикризового управління, орієнтованої на задоволення кадрових цілей, дозволяє запобігти «кадровому голоду», економічним та репутаційним втратам, погіршенню якості людських ресурсів і має забезпечити швидке відновлення життєздатності підприємства в складних економічних умовах.

### Література

1. Маховка В., Вишовський В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 182–186. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/192>

2. Вовк М. В. Управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. № 63. С. 52–56.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-08>

3. Quality management (QM) (SAP library – quality management (QM)). SAP Help Portal. URL: [https://help.sap.com/doc/saphelp\\_nw70/7.0.12/ja-JP/a0/df293581dc1f79e1000009b38f889/content.htm?no\\_cache=true](https://help.sap.com/doc/saphelp_nw70/7.0.12/ja-JP/a0/df293581dc1f79e1000009b38f889/content.htm?no_cache=true)



**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Семененко Ю. Використання big data для підвищення ефективності діяльності компанії. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 3(31).

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3\(31\)-403-415](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-403-415)

5. Цимбалюк Г. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2017. № 1 (29). С. 129–134. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/129.pdf>

6. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Scientific notes of the University "KROK"*. 2022. С. 107–115.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

Тези надійшли до редакції 19.10.2024 р.



UDC 656.02

## **Peculiarities of organizing transport logistics under martial law**

**Perevarukha Mykyta Volodymyrovych,**

4th year bachelor student, Simon Kuznets Kharkiv National

University of Economics (Kharkiv, Ukraine),

e-mail: mykyta.pp@gmail.com

Under martial law, transport logistics in Ukraine faces significant challenges. Its effective organization is essential for maintaining economic stability, the mobility of resources, and the population. The purpose of this work is to examine the specific features of managing transport logistics during a military conflict, analyze the challenges, and explore prospects for further development in post-war reconstruction.

Transport logistics is a comprehensive organizational-economic activity that includes the planning, organization, control, coordination, and management of flows of materials, goods, information, and services during their exchange within an economic system [1]. It unites the participants of the logistics chain, such as transport operators, warehouses, manufacturers, and end consumers. The main goal of transport logistics is to ensure the prompt and uninterrupted delivery of goods. Today, this field plays an essential role in the national economy by supporting the efficient distribution of goods and services and promoting socio-economic stability. During wartime, its importance increases due to the need to respond quickly to changing situations.

Under martial law, transport logistics encounters numerous challenges. According to the latest research by the research and consulting company Pro-Consulting, in 2023, Ukraine's logistics sector faced the following challenges [2]:

1. Labor shortages.
2. Difficulties in organizing transportation.

3. Rising fuel prices.
4. Energy issues.
5. Blocked grain corridor and western borders.

The destruction of transport infrastructure, including damage to roads, bridges, and railways, complicates the movement of goods and resources. Fuel shortages limit transport use, and the security risks for drivers and cargo increase. The introduction of checkpoints and control points slows down transport, increasing delivery times. Additionally, disruptions in communications and the coordination of logistics chains make it difficult to manage flows, threatening the continuity of essential supplies.

In the context of martial law, transport logistics must adapt quickly to maintain efficiency. This primarily requires developing alternative delivery routes that bypass conflict zones. The importance of rail transport is growing as a safer and more economically feasible option, especially for transporting large volumes of cargo.

Convoys and escorts for critical cargo are being introduced to enhance security. Digital technologies are also being used to monitor routes and manage inventories in real time. Moreover, government support and management are essential for coordinating and controlling logistics operations amid constant risks.

The integration of Ukraine's economy into the EU economic system would be a significant step toward the country's recovery. This integration could be supported by various European logistics and infrastructure projects, including integrating Ukraine's transport routes into the European logistics network under the TEN-T program, reconstructing existing border control points, establishing new ones along European borders, and converting railways to the European track width standard [3].

For optimizing logistics processes during wartime, it is advisable to focus on planning and adjustments considering safety and risks, efficient inventory management, prioritizing land routes, building critical

resource reserves, objectively assessing product volumes for implementation, and creating contingency reserves. Interaction with stakeholders, including competitors, plays a key role in distributing risks [4]. Surviving under extreme conditions requires employing all available methods of protection.

Establishing an efficient logistics management system will help reduce costs, minimize risks, and improve financial performance. It is essential not only to develop distribution logistics systems but also to conduct continuous monitoring, control expenses, and respond quickly to needs or disruptions.

After martial law ends, transport logistics in Ukraine will require large-scale reconstruction. A promising direction is restoring and modernizing logistics infrastructure damaged by military actions, incorporating the experience of European logistics systems, and further integrating Ukraine with the EU [5]. Investments in the modernization of the transport system will enhance its resilience to future risks.

An important factor remains the need to simplify customs procedures and harmonize Ukrainian legislation with EU standards and regulations [5].

Introducing advanced technologies such as automation and digital platforms for transport management will improve the efficiency and speed of logistics operations.

From a technical perspective, a promising direction for logistics involves using artificial intelligence technologies. This approach enables rapid and accurate real-time decision-making, information flow and operations control, route planning, order distribution among transport vehicles, and creating optimized schedules for drivers [5].

Additionally, international cooperation will provide financial and technical support necessary for post-war reconstruction. This will help transform Ukraine into a vital transit hub, strengthening its economic stability and strategic importance in the region.

Transport logistics plays a critical role under martial law by ensuring resource movement and maintaining economic stability. The organization of effective logistics solutions helps mitigate the crisis impact, and post-war transport infrastructure development will lay the foundation for restoring and strengthening the national economy.

### Literature

1. Maliuta L., Rudan V., Balushevskiy K. Problems and perspectives of the development of transport logistics in Ukraine under the conditions of marital state. *Economic analysis*. 2023. Vol. 33 (3). P. 153–164.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.153>

2. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 1. № 20. С. 163–172.

DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>

3. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>

4. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

5. Market К. У. Розвиток транспорту і логістики в Україні // Блог УС.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/#логістичні-компанії-україни-перспективи-розвитку>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 658.788.5:658.815

## **Організація процесу логістичного обслуговування споживачів**

**Пилипенко Іван Анатолійович,**

студент 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: ivan.pylypenko@hneu.net;

**Колодізева Тетяна Олександрівна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kolodizeva@ukr.net

В умовах швидкого розвитку технологій, постійних змін ринкової ситуації, глобалізації та підвищення потреб споживачів логістичне обслуговування може стати конкурентною перевагою для підприємства. Сучасний споживач очікує швидкісну та надійну доставку, можливість відстеження свого замовлення у режимі реального часу, повну та безперервну доступність товарів.

Своєю чергою, ефективно організоване логістичне обслуговування може оптимізувати витрати, забезпечити кастомізацію процесів виробництва, знизити час на постачання товарів до споживачів, забезпечити підтримку функціонування ланцюгів постачання та складів, підвищити продуктивність персоналу та рівень задоволеності клієнтів.

У працях вітчизняних і зарубіжних науковців на сьогодні не існує єдиного розуміння щодо визначення логістичного обслуговування.

Так, на думку К. В. Мельникової, «логістичне обслуговування – це сукупність логістичних операцій із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками, відповідають критерію оптимальності логістичних витрат та забезпечують підприємству конкурентні переваги» [2].

.....

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

З точки зору А. В. Севост'янової та А. С. Новікової, «логістичне обслуговування споживачів – це важлива складова процесу обслуговування, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб споживачів за умови підтримки ефективного рівня витрат у ланцюзі постачань» [5].

Н. П. Резнік, А. В. Півень та О. П. Волошина зазначають, що «логістичне обслуговування дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат та гарантованого отримання клієнтом відповідного товару, відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час і певною ціною» [4].

Узагальнення визначень науковцями поняття «логістичне обслуговування» дає підставу стверджувати, що найчастіше вчені оперують такими ключовими поняттями, як процес, задоволення потреб, мінімізація витрат. Серед завдань, які вирішує логістичне обслуговування, науковці переважно відзначають мінімізацію витрат на обслуговування, досягнення ефекту у виді задоволення потреб споживача.

Отже, вважаємо, що логістичне обслуговування – це процес надання комплексу логістичних послуг (складування, транспортування, пакування, післяпродажне обслуговування тощо) споживачам з метою задоволення їх потреб та мінімізації сукупних логістичних витрат.

Процес логістичного обслуговування включає в себе планування, реалізацію та контроль за ефективним і економічно вигідним транспортуванням та зберіганням товарів, послуг і інформації від місця відправлення до місця призначення.

Відповідно до [3], логістичний процес обслуговування замовлень споживачів у межах логістичної системи підприємства описується такою послідовністю етапів: «приймання замовлення – постачання – виробництво – транспортування – розподіл – доставка замов-

лення». Цей процес охоплює низку стандартних дій, таких як прийом заявок від внутрішніх і зовнішніх клієнтів, визначення термінів доставки та відправки товарів, планування транспортування, зберігання на складі, моніторинг прибуття і відвантаження, повідомлення клієнтів про очікуваний час прибуття транспорту, оформлення документації тощо.

Застосовуючи процесний підхід, логістичне обслуговування споживачів можна визначити як комплекс процесів, в яких продавець та клієнт беруть участь з різним ступенем активності, від пасивного – в очікуванні, до активного – виконання певних процедур. Цей процес охоплює взаємодію сторін під час процесів обслуговування споживачів, включаючи періоди очікування та виконання конкретних операцій.

Ефективний процес логістичного обслуговування споживачів повинен відповідати правилам «8R», які є розширеною версією попередніх правил (5R, 6R та 7R), та складається з 8 складових: потрібний продукт, точний час, потрібна кількість, достатня якість, точне місце, мінімальні витрати, потрібний споживач та персоналізованість обслуговування. Дотримання восьмого правила – персоналізованість обслуговування – сприяє задоволенню потреб клієнтів і підтримці їх лояльності, є ключовим фактором успіху для будь-якого бізнесу. Процес логістичного обслуговування можна розподілити на 3 етапи [2–4]:

- передпродажне логістичне обслуговування включає в себе операції, що здійснюються перед доставкою товару кінцевому споживачу або перед його продажем на ринку і спрямовані на формування і узгодження умов співробітництва між контрагентами;
- обслуговування в процесі виконання замовлення включає в себе операції, спрямовані на реалізацію всіх юридичних домовленостей, це можуть бути послуги з транспортування, збе-



рігання, продажу товарів, послуги з надання інформаційної підтримки тощо;

- післяпродажне обслуговування – це логістичні операції, котрі здійснюються після виконання замовлення. Їх мета – забезпечити оптимальний рівень задоволеності клієнта та створити умови задля утримання клієнта та подальшої співпраці з ним.

Високий рівень якості надання послуг на всіх трьох етапах логістичного обслуговування гарантують високу якість обслуговування споживачів, збільшують рівень їх задоволеності, сприяють зростанню їх лояльності до компанії.

Таким чином, в умовах сучасного ринку, який характеризується динамічним розвитком технологій, змінами в ринкових умовах і зростанням споживчих очікувань, логістичне обслуговування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Якісне обслуговування на всіх етапах логістичного циклу – передпродажному, у процесі виконання замовлення та післяпродажному – сприяє підвищенню лояльності споживачів, що є важливим фактором успіху для будь-якої компанії в сучасному конкурентному середовищі.

З'ясування ролі логістичного обслуговування в підвищенні конкурентоспроможності сучасних підприємств може розглядатись як напрям подальших наукових досліджень.

### Література

1. Криворучко О. М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 31–44.
2. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і Суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 309–312.
3. Овчаренко А. Г. Процес логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 106–118.
4. Резнік Н. П., Півень А. В., Волошина О. П. Особливості логістичного сервісу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 304–309.



## Особливості збутової логістики в умовах війни

**Півик Альона Сергіївна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

3 року навчання, навчально-науковий інститут

Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: alona.pivyk@hneu.net

Військові конфлікти суттєво змінюють умови функціонування бізнесу, логістики, особливо у сфері збутової діяльності. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, зміни у споживчих пріоритетах, а також непередбачуваність макроекономічної ситуації створюють нові виклики для підприємств. Збутова діяльність стає не лише питанням реалізації продукції, але й інструментом виживання бізнесу на ринку в умовах значної нестабільності.

В умовах війни особливості збутової діяльності логістичної сфери стають критично важливими для забезпечення безперервної бізнес-процесів і підтримки конкурентоспроможності. Військові дії призводять до змін у попиті, порушенні логістичних ланцюгів та збільшенні витрат на доставку. У таких умовах підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії, враховуючи основні елементи збутової діяльності. Ці елементи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної збутової логістики і формують основу для успішної діяльності компаній навіть у складних умовах. Основними елементами збутової діяльності підприємства є:

1. *Продукт або послуга:* це те, що виробляє чи надає підприємство. Важливо забезпечити високу якість продукту або послуги, щоб задовольнити потреби клієнтів і залишатися конкурентоспроможним на ринку.
2. *Ціна:* це вартість, яку підприємство встановлює для свого продукту чи послуги. Важливо враховувати ринкові ціни та вста-

новлювати ціну таким чином, щоб вона покривала виробничі витрати і приносила прибуток.

3. *Промоція*: рекламні та маркетингові заходи, спрямовані на залучення нових клієнтів і стимулювання покупок у наявних клієнтів. Промоція може включати рекламні кампанії у ЗМІ, акції, знижки тощо.
4. *Розподіл*: це аспект збутової діяльності, який відповідає за доставку продукту або послуги до клієнтів. Це може відбуватися через роздрібні або онлайн-магазини, а також через оптових дистриб'юторів.
5. *Обслуговування клієнтів*: важливий елемент, що охоплює підтримку клієнтів і вирішення їхніх проблем. Це може здійснюватися через телефонну підтримку, електронну пошту, чати тощо.

Отже, збутова діяльність в умовах війни вимагає адаптації транспортно-логістичної системи, яка повинна зберігати такі основні властивості: цілісність, організованість, функціональність, емерджентність, стійкість і адаптованість. У воєнний час останні дві властивості особливо важливі, оскільки вони забезпечують стабільне функціонування системи і здатність оперативно реагувати на нові виклики. Це критично важливо для підтримки збутових процесів, адже надійна і ефективна логістика є основою для виконання замовлень, задоволення потреб споживачів і збереження конкурентоспроможності українських підприємств у надзвичайно складних умовах [1].

На підприємствах однією з основних проблем залишається гнучкість управління запасами, автоматизація логістичних процесів та зміна політики компанії. Водночас зміни у споживчих пріоритетах потребують від підприємств більшої уваги до потреб споживачів, а також здатності швидко реагувати на запити. А нестабільність в економіці та ризики, пов'язані з безпекою, ускладнюють процеси

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

планування та виконання замовлень. У таких умовах важливо розуміти, як зовнішні фактори можуть вплинути на внутрішній бізнес-процес підприємства. Ці аспекти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності збутової діяльності в умовах війни, оскільки вони прямо впливають на можливість підприємств адаптуватися до змінюваних ринкових умов та викликів, які виникають внаслідок війни [4].

Для вітчизняного бізнесу за умов, що склалися через війну, є лише два шляхи – оптимізувати логістичні процеси, адаптуючись до умов чи просто визнати неможливість цього (як результат – припинивши логістичну діяльність, а надалі й господарську). Зрозуміло, що другий варіант – це вже останній крок. Тому оптимізація логістичних процесів сьогодні є єдиним шляхом для продовження виробничо-господарської діяльності [2].

Завдяки новітнім методам логістики, інноваційному програмному забезпеченню та сучасному обладнанню компанії змогли оперативно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати ефективну збутову діяльність в умовах воєнного стану. Проте війна виявила значні недоліки в існуючій системі, зокрема, зберігання великих обсягів товарів лише в окремих регіонах і використання маршрутів, що проходять через небезпечні зони або поруч зі стратегічними об'єктами. Логістика стала більш інтегрованою, адже це стало єдиним шляхом до виживання в кризових умовах. Реорганізація системи зберігання та розробка нових маршрутів стануть основою для відновлення збутової діяльності в післявоєнний період [3].

Таким чином, стратегічне управління збутовою діяльністю в умовах війни не лише допоможе підприємствам вижити, але й створить основу для відновлення української економіки в післявоєнний період. Адаптація до нових вимог споживачів, встановлення міцних зв'язків з постачальниками та партнерами, а також використання сучасних технологій, таких як цифровізація та автоматизація, забезпечать компаніям конкурентні переваги і готовність до викликів

майбутнього. Зосередження на інноваціях і гнучкість стане ключовим фактором успіху в умовах змінюваного ринку.

### Література

1. Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 18-ї наук.-практ. Міжнар. конф. (2–3 черв. 2022 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 174–176. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/11147>

2. Кузник В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

3. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22–29.

DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>

4. Пешко М. І., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



## Ефективні методи запобігання опору в процесі організаційних змін на підприємстві

**Покровська Альбіна Андріївна,**

здобувач, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: albina2004p@gmail.com

У сучасному світі, що піддається стрімким змінам і впливам, ефективне управління організаційними змінами стає визначальним фактором для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Швидкість технологічного розвитку, постійні зміни в ринкових умовах та необхідність адаптації до сучасних викликів вимагають від керівників підприємств постійного вдосконалення стратегій та методів управління. Однак процеси організаційних змін часто зустрічають опір з боку персоналу, що ускладнює їх впровадження та може впливати на їх успішність. У зв'язку із цим мета цього дослідження полягає у вивченні проблеми опору організаційним змінам на підприємствах та обґрунтуванні методів їх подолання, які враховують усі важливі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Багато вітчизняних авторів провели дослідження у сфері управління організаційними змінами на підприємствах. Зокрема, О. О. Підмурняк в своїй роботі [4] досліджує використання концепції організаційних змін у контексті процесу реструктуризації підприємств і їхньої діяльності після впровадження цих змін. Серебряк К. І. [6] обґрунтовує необхідність управління змінами як умови забезпечення розвитку підприємства. У роботі Покотило Т. В. [5] розглянуто проблеми впровадження організаційних змін на сучасному підприємстві. Гринь Є. Л. [1] зосереджує увагу на розробці концепції управління організаційними змінами на основі синтезу існуючих підходів:

змістовного, контекстуального, процесного, поведінкового, системного, адаптивного, ситуаційного, психодинамічного, гуманістичного та компетентнісного. Але питання щодо мінімізації опору організаційним змінам залежно від їх причин лишається недостатньо вивченим.

У цьому дослідженні використовується визначення організаційних змін, запропоноване Д. В. Найпаком, яке описує організаційні зміни як «процес радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих складових, обумовлений впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, який стосується таких ключових характеристик підприємства, як структура, ієрархія, процеси, працівники, набір ресурсів, технології, ключові компетенції та організаційна культура, що відображає перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу» [3].

Опір організаційним змінам – це відмова персоналу усвідомлювати нові порядки, правила і процедури в організації, протидія кому завгодно та чому завгодно, а також ігнорування логічних тверджень стосовно необхідності організаційних змін. Завчасне виявлення та подолання опору організаційним змінам – важливий крок на шляху до ефективного управління.

Організаційний опір існує в результаті реакції підприємства як соціальної системи на дії, спрямовані на зміну умов, у яких воно функціонує. Джерелами опору організаційним змінам можуть бути як зовнішні сили, так і персонал компанії.

Необхідно зазначити, що висновки про природу опору вчені описують у термінах пасивного (прихованого) несприйняття змін, що здійснюються, або активного (відкритого) протидії змінам. Оскільки неявний пасивний опір відбуватиметься протягом більш тривалого періоду часу, ймовірність того, що підприємства зазнають більших втрат у процесі реалізації стратегічних планів і досягнення поставлених цілей, значно вища, ніж у випадку активного опору [2].



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Розгляд методів подолання опору будемо проводити виходячи з узагальнених причин, запропонованих Т. В. Коваленко [2]: технічних, культурологічних і політичних. До технічних причин відноситься відсутність ресурсів для інновацій, коли менеджери, переоцінюючи свої можливості, утруднюють зміни, не враховуючи реальну ситуацію. В такому випадку доречне забезпечення додаткових ресурсів для інновацій та проведення тренінгів для менеджерів щодо реальної ситуації в організації.

Також сюди входить відсутність лідерів, коли наявна відсутність інструментального лідера, який зможе направляти людей у правильному напрямку, грамотно організовуючи зміни. Зменшенню опору зможе сприяти розвиток лідерських навичок серед наявних менеджерів, підтримка ініціатив та створення ефективного лідерського колективу. Додатково існують ситуації, коли зміни відбуваються на піку успіху організації, і це викликає ще більший опір, оскільки працівники вважатимуть зміни недоцільними, бо організація і так є досить успішною. Ефективним методом подолання цього є докладна комунікація, яка пояснює, як зміни призведуть до збільшення прибутку та сприятимуть покращенню результативності організації.

Причинами опору організаційним змінам часто є прихильність співробітників до звичних процедур. Особливо це стосується старших поколінь. Для зменшення опору ефективним є поступове впровадження змін та забезпечення достатнього часу для адаптації. Важлива також відкрита комунікація, де співробітники можуть висловити свої побоювання та отримати пояснення щодо необхідності змін. Залучення працівників до процесу планування змін сприяє їхній готовності до нових методів роботи та зменшує психологічний дискомфорт.

Зміни в розподілі влади та відповідальності часто викликають опір серед керівників, особливо якщо це загрожує їхньому авторитету або звичним способам роботи. Для подолання такого опору необ-

хідно забезпечити чітке розуміння нової структури влади, ефективну комунікацію та підготувати керівників до нових вимог. При зміні форми управління важливо планувати інтеграцію нових методів та забезпечувати прозорість процесу.

Підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що аналіз причин опору організаційним змінам свідчить про необхідність розуміння, що його подолання стає ключовим елементом для досягнення ефективного управління та реалізації стратегічних планів підприємства. Отже, можна стверджувати, що управління опором організаційним змінам є важливим та актуальним етапом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити плавний та успішний перехід до нових умов функціонування. При цьому важливо зазначити, що впровадження змін повинно супроводжуватися постійним аналізом зворотного зв'язку від співробітників та корегуванням стратегій відповідно до отриманих результатів. Досвід успішних організацій показує, що гнучкість у виборі методів подолання опору та готовність до їх адаптації відповідно до специфіки конкретної ситуації є запорукою ефективного управління змінами. Однак ефективність наданих рекомендацій залежить безпосередньо від конкретних умов та потреб кожного підприємства.

### Література

1. Гринь Є. А. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
2. Коваленко Т. В., Калошина Ю. О. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів : в 2-х т. Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2013. Т. 1. С. 260–261.
3. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.
4. Підмурняк О. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економічна наука*. 2020. № 5. С. 81–87.

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

5. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.

6. Серебряк К. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. Т. 6. № 230. С. 135–138.

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



## Особливості збутової діяльності мікрологістичних систем у сучасних умовах

**Попова Владислава Ігорівна,**

студентка 4 курсу факультету менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Збутова діяльність мікрологістичних систем на сучасному етапі розвитку економіки відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів і постійних змін споживчих уподобань, логістичні системи, зокрема мікрологістика, повинні бути гнучкими, інтегрованими й ефективними. Це стає особливо важливим для підприємств, що функціонують на ринку з високою конкуренцією та швидкими темпами змін.

Мікрологістичні системи – це складні багаторівневі структури, які поєднують різні компоненти процесу постачання, зокрема управління запасами, транспортування, складування та розподіл продукції. Вони забезпечують ефективну взаємодію між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами, що особливо важливо для малих і середніх підприємств, де швидкість реакції на ринкові зміни відіграє вирішальну роль.

Одним із важливих аспектів збутової діяльності є оптимізація потоків. У статтях наголошується, що важливою частиною логістики є синхронізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків для забезпечення безперервного руху товарів від виробника до споживача [3]. Це дозволяє підприємствам ефективніше керувати своїми ресурсами та зменшувати витрати на логістику, що підвищує конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації мікрологістичні системи стикаються з низкою викликів:

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Підвищення вимог до швидкості доставки. Споживачі очікують швидких поставок, а конкуренція на ринку змушує підприємства інвестувати у технології, які дозволяють скоротити час обробки замовлень. Наприклад, електронна комерція вимагає розробки ефективних систем відстеження та управління замовленнями в режимі реального часу. Це включає автоматизацію процесів через CRM-системи, ERP-системи та інші цифрові інструменти [3].

Інтеграція цифрових рішень. Використання технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, автоматизація складів і дрон-доставка, стає ключовим фактором у підвищенні ефективності мікрологістичних систем. Ці технології дозволяють збирати й аналізувати величезні обсяги даних для оптимізації логістичних процесів і збільшення продуктивності [1].

Конкурентне середовище. Як зазначено в дослідженнях, підвищена конкуренція на ринках змушує підприємства постійно переглядати свої збутові стратегії, адаптувати їх до нових реалій. Використання нових форм збуту, таких як прямі продажі через онлайн-платформи або маркетплейси, стає ефективним інструментом у боротьбі за клієнта [2].

З огляду на вищезазначені виклики, успішна збутова діяльність мікрологістичних систем має базуватися на декількох ключових принципах: гнучкість і адаптивність, стратегічне планування, цифрова трансформація.

Мікрологістичні системи мають бути максимально гнучкими, щоб реагувати на зміни попиту та ринкових умов. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не мають великих запасів продукції і змушені швидко адаптувати свої постачання під потреби ринку [4].

Як зазначається, підприємства повинні постійно переглядати свої стратегії збуту, адаптувати їх до нових умов і використовувати сучасні маркетингові інструменти для аналізу ринку та прогнозування попиту [3]. Збутова діяльність стає частиною загальної бізнес-

стратегії, і її успішність залежить від здатності компанії проводити аналіз ринкових тенденцій і вносити корективи у свою політику.

Використання технологій є основним фактором успішного функціонування мікрологістичних систем. Зокрема, розвиток цифрових інструментів, таких як CRM, ERP та інші, дозволяє компаніям покращувати якість обслуговування клієнтів, прискорювати доставку та знижувати витрати [3].

Дослідження показують, що одним із основних критеріїв успішної логістичної системи є її здатність гармонізувати всі процеси від закупівлі до доставки кінцевого продукту споживачу. При цьому важливо забезпечувати високий рівень сервісу і скорочувати логістичні витрати за допомогою оптимізації складських процесів, автоматизації логістичних ланцюгів і ефективного управління запасами.

Збутова діяльність є кінцевою ланкою в мікрологістичній системі, яка безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та ефективність функціонування бізнесу. Важливо враховувати всі аспекти збутової діяльності.

Просування товарів на ринок. Для успішного збуту важливо правильно організувати маркетинг, вибрати ефективні канали продажу, включаючи онлайн-платформи та маркетплейси, що дозволяє охоплювати широкую аудиторію споживачів і забезпечувати швидкий зворотний зв'язок [2].

Вибір збутових каналів. Як зазначається в дослідженнях, підприємства можуть використовувати різні збутові канали, зокрема, прямі продажі, консигнаційні продажі, телемаркетинг, продажі за підпискою, онлайн-продажі та інші, залежно від потреб ринку та можливостей компанії [1].

Збутова діяльність мікрологістичних систем у сучасних умовах вимагає інтеграції новітніх технологій, гнучкості та адаптивності до умов ринку, а також стратегічного планування. Важливим аспектом

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

є постійний моніторинг ринку, прогнозування попиту та оптимізація всіх логістичних процесів для забезпечення максимального задоволення потреб споживачів. Тільки завдяки комплексному підходу до організації збутової діяльності мікрологістичні системи можуть ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки та досягати довгострокового успіху.

### Література

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула, В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.
2. Літвінчук К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Т. 34 (73). № 2. С. 39–42.
3. Парій А. В., Виноградчий В. І., Перерва Т. П. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління логістичною системою підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. Вип. 2. С. 43–51.
4. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування // Актуальні проблеми фінансової системи України 2021 : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів (м. Черкаси, 27 листоп. 2021 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2021. 195 с.

Тези надійшли до редакції 24.10.2024 р.



УДК 330.341.1

## **Планування маркетингових інновацій підприємства у повоєнний період відновлення**

**Портяннікова Вікторія Олегівна,**  
студентка 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: viktoriap1902@gmail.com

Після тривалого періоду конфлікту та соціально-економічних труднощів Україна стоїть перед викликом відновлення своєї економіки та розвитку підприємств. У цьому контексті планування маркетингових інновацій стає ключовим аспектом, який допоможе компаніям адаптуватися до нових умов ринку, задовольнити потреби споживачів та зміцнити свої позиції.

Маркетингові інновації передбачають впровадження нових стратегій, продуктів і технологій, які можуть стимулювати попит, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Дослідженню планування маркетингових інновацій приділяє увагу значна кількість вчених у світі та України [1–4], що підтверджує її актуальність, оскільки допоможе підприємствам не лише відновити свої позиції на ринку, але й сформулювати стратегії для сталого розвитку в умовах нестабільності.

Стратегії, що використовувалися в системі управління в сфері планування маркетингових інновацій до початку військової повномасштабної агресії 24.02.2022 р., залежали від конкретних потреб і цілей підприємств. Проте військові дії на території України призвели до погіршення інноваційно-інвестиційного іміджу країни. У глобальному рейтингу інновацій Україна із 49 місця 2021 р. перемістилась на 57 позицію 2022 р. Війна створила невизначеність умов, що стали перешкодою для залучення фінансування нових проєктів та ініціатив.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Незважаючи на означені виклики, Україна продовжує залучати іноземні інвестиції та розвивати інноваційні програми та інфраструктуру. Проте російсько-українська війна безпосередньо не вплинула саме на інноваційні маркетингові підходи до системи управління. Період підвищеної політичної напруги та економічної невизначеності зазвичай примушує підприємства приймати більш обережні та консервативні маркетингові стратегії, тоді як період стабільності та зростання стимулює активне інвестування в інновації та експерименти. Застосування поведінкової економіки в інноваційному маркетингу у повоєнний період дозволить розробити нові підходи до управління маркетинговою системою.

Використання системи стратегічного управління інноваціями у маркетингу є важливим для зміцнення економічної безпеки у повоєнний період з кількох причин: характеризується необхідністю економічного відновлення, і інноваційна маркетингова стратегія може допомогти підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов, виявити нові можливості для зростання та залучити нових клієнтів; інновації у маркетингу допомагають підприємствам виділитися серед конкурентів та створити сильний бренд задля підвищення лояльності клієнтів та збільшення прибутку.

Варто зазначити, що стратегію розглядають у якості довгострокових управлінських правил та рішень, що мають такі орієнтири: задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти; зміцнення позицій підприємства в обраному ринковому сегменті за рахунок зростання іміджу компанії; підвищення рівня конкурентоспроможності у своїй сфері за асортиментом та якістю, цінами й сервісом; досягнення високого рівня виконання бізнес-функцій тощо.

В умовах війни підприємці виконують важливу соціально-економічну функції забезпечення основних життєво необхідних потреб громадян, незважаючи на складність організаційних процесів під час повномасштабних бойових дій, окупації територій і терорис-

тичних атак росії. Проте навіть в надзвичайно складних умовах підприємці продовжують працювати та нарощувати темпи відновлення.

За новою концепцією Індустрія 5.0, яка зосереджується на інтеграції технологій Індустрії 4.0 із людськими навичками та творчістю, існує багато інновацій у маркетингу, які можна впровадити, що можуть бути особливо корисними. Найсучасніші та інноваційні підходи до управління маркетингом на підприємствах сьогодні використовують: Штучний Інтелект (AI) і машинне навчання (ML), інфлюенсерський маркетинг, чат-боти та розмовний маркетинг, інтерактивний і захоплюючий досвід, контент-маркетинг і сторітелінг, програмовану рекламу, пряму трансляцію та відеомаркетинг, маркетинг відносин, що, на відміну від маркетингу транзакцій, базується на потребах клієнтів, а не на потребах бізнесу, екодизайн продукту та пакування.

Зрештою, ефективність маркетингових інновацій залежить від конкретних цілей та клієнтської аудиторії підприємців. Проте слід зазначити, що тренди у маркетингових інноваціях підприємств надають змогу будувати міцні відносини зі своїми клієнтами в Індустрії 5.0. Саме такі сучасні інноваційні підходи до управління маркетингом, які сьогодні використовуються у підприємницькій діяльності, доводять, що технології та поведінкові аспекти споживачів продовжують розвиватися, та згодом з'являтимуться нові підходи на базі наявних.

В умовах відновлення економіки України у повоєнний період застосування складових механізму управління інноваційним маркетингом буде вигідним для промислових підприємств й особливо корисними на таких засадах.

1. Дослідження та аналіз ринку, оскільки промислові підприємства повинні розуміти потреби та переваги своїх цільових клієнтів, а також конкурентне середовище.
2. Інноваційний продукт, що передбачає розробку інноваційних продуктів, які задовольняють потреби клієнтів, може стати

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

потужним способом виділитися серед конкурентів і створити цінність.

3. Управління взаємовідносинами з клієнтами у якості побудови міцних стосунків із клієнтами може привести до підвищення лояльності, повторних ділових зв'язків і позитивних рекомендацій по колу клієнтів.
4. Цифровий маркетинг одночасно з розвитком цифрових каналів комунікацій на промислових підприємствах може використовувати методи цифрового маркетингу для охоплення своїх цільових клієнтів та їх взаємодії.
5. Вимірювання ефективності: щоб забезпечити ефективність маркетингових зусиль, промисловим підприємствам необхідно вимірювати свою ефективність і, за потреби, коригувати свої стратегії.

Сильна репутація бренду є важливою для довгострокової економічної безпеки. Інноваційний маркетинг може допомогти підприємницькій структурі побудувати та підтримувати репутацію свого бренду, створюючи унікальні кампанії та такі, що запам'ятовуються, які резонують з цільовою аудиторією.

Таким чином, у повоєнний період відновлення України підприємства мають зосередитися на ефективному плануванні маркетингових інновацій для адаптації до нових економічних умов і зміненого споживчого попиту. Глибокий аналіз ринку та конкурентів допоможе виявити нові можливості, тоді як гнучкість у стратегіях дозволить швидко реагувати на зміни. Соціальна відповідальність і партнерство з іншими підприємствами підвищать репутацію та конкурентоспроможність. Завдяки цим інноваціям, підприємства зможуть не лише відновитися, але й зайняти лідируючі позиції на ринку.

### Література

1. Климаш Н. Інноваційний розвиток України: перешкоди та можливості // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики

## Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

---

воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ, 2023. С. 33–35.

2. Яківченко А. М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 65–68.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.10>

3. Бреус С., Дудник О. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 190.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68>

4. Гринів В., Клепанчук О. Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 179–188.

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-24>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



## **Інноваційні методи ухвалення управлінських рішень у сучасному бізнесі: український та міжнародний досвід**

**Приходько Вікторія Євгенівна,**

студентка 2 року другого рівня навчання магістратури,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна);

**Шевченко Станіслав Олександрович,**

аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

У роботі розглянуто сучасні підходи до удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Акцент зроблено на важливості застосування інноваційних технологій, аналізі даних, а також вдосконаленні управлінських механізмів з метою підвищення ефективності підприємства. Наведено приклади із зарубіжної та української практики.

Управлінські рішення є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Якість і швидкість прийняття таких рішень визначає успішність організації в умовах зростаючої конкуренції та постійних змін на ринку. Процес ухвалення управлінських рішень включає аналіз даних, прогнозування наслідків, оцінку ризиків та оптимізацію ресурсів, що робить цей процес досить складним та багатогранним. З огляду на це, удосконалення процесу прийняття рішень на підприємстві є необхідною умовою для його розвитку та успіху.

Процес ухвалення управлінських рішень завжди був предметом активного вивчення як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Зокрема, український економіст І. Бандурка [5, с. 312] наголошує на необхідності використання системного підходу до управління, підкреслюючи важливість розуміння взаємозв'язку між окремими підрозділами підприємства та впливу зовнішнього середовища на

ухвалення рішень. Одні автори, такі як Дж. К. Гелбрейт та П. Дракер, також роблять акцент на впровадженні інновацій та аналізі даних у процесі прийняття рішень. Гелбрейт у своїй роботі «Інформаційна технологія в управлінні» [1, с. 425] зазначає, що цифровізація бізнес-процесів дозволяє підвищити точність управлінських рішень через доступ до великої кількості аналітичних даних та автоматизованих систем підтримки рішень .

Процес ухвалення управлінських рішень на підприємстві пропонуємо вдосконалити за такими ключовими напрямками:

- впровадження інформаційних технологій та систем підтримки рішень, на сучасному етапі розвитку підприємства широко використовують аналітичні системи для збору, обробки та аналізу великих масивів даних. Системи управління базами даних (СУБД) і програмні продукти типу ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяють керівникам отримувати актуальну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень. Наприклад, ERP-системи інтегрують дані з різних підрозділів підприємства, що дає змогу ухвалювати рішення з огляду на всі внутрішні ресурси та можливості;
- аналіз вех (Big Data), великі масиви даних надають керівникам підприємств можливість виявляти закономірності та тренди, які були недоступні традиційними методами аналізу. Як зазначає Норт у своїй роботі [2, с. 368], використання Big Data дозволяє підвищити точність прогнозів, що особливо важливо при ухваленні стратегічних рішень у сфері фінансів, маркетингу та управління персоналом.

Важливу роль у підвищенні ефективності управлінських рішень відіграє впровадження інноваційних підходів, таких як Agile та Lean Management, що методиками дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкових умов та знижувати витрати завдяки оптимізації бізнес-процесів.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Наприклад, Lean Management орієнтований на усунення зайвих операцій та максимізацію цінності для клієнта, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів підприємства.

Українські підприємства також активно впроваджують нові підходи до ухвалення управлінських рішень. В умовах економічної нестабільності та постійних змін у законодавчому полі важливими стають швидкість і точність ухвалення рішень. Як зазначає Акімов [4, с. 256], одним із ключових факторів успішного розвитку українських підприємств є перехід до цифрових технологій, таких як CRM-системи (Customer Relationship Management) та автоматизація процесів управління. Такий підхід дає можливість не лише швидко обробляти інформацію, але й адаптувати управлінські стратегії в реальному часі.

Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень є важливим завданням для сучасних підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Впровадження інформаційних технологій, аналіз великих даних, застосування інноваційних підходів і покращення комунікацій в організації дозволяють суттєво підвищити ефективність ухвалення рішень. Український і міжнародний досвід свідчать про те, що інновації в управлінні є ключем до успішного розвитку підприємств у динамічних умовах сучасного ринку.

### Література

1. Galbraith J. K. Information Technology in Management: A Comprehensive Guide. London : Routledge. 2020. 425 p.
2. North D. Innovation and Big Data in Decision Making. Boston : Harvard Business Press, 2020. 368 p.
3. Tracy B. Modern Business Communication and Decision Making. San Francisco : Wiley, 2020. 312 p.
4. Акімов А. А. Цифрова трансформація українських підприємств. Київ : Академія управління, 2020. 256 с.

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

5. Бандурка І. В. Управлінські рішення на підприємстві: сучасні тенденції та виклики. Київ : Науковий світ, 2019. 312 с.

6. О'Коннелл Ф. Інформаційні системи для підтримки управлінських рішень. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 198 с.

7. Прентис С. Agile and Lean in Business Management. New York : McGraw-Hill, 2020. 290 р.

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.





## Формування ефективною інвестиційної стратегії підприємства

**Рогач Олексій Дмитрович,**

здобувач 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: alexejdm2003@gmail.com

Інвестиційна діяльність є одним із ключових напрямів, який забезпечує підприємству змогу зростати та розвиватися в довгостроковій перспективі. Умови сучасної економічної нестабільності та високої конкуренції роблять стратегію інвестиційної діяльності особливо актуальною, оскільки від її ефективності залежить конкурентоспроможність і стабільність підприємства. При цьому головна мета стратегії інвестиційної діяльності укладається у визначенні найбільш перспективних напрямів і способів відчуження ресурсів для вирішення довгострокових завдань підприємства [2].

Таких висновків дійшли відомі вчені, такі як Д. Андерсон, М. Грін і В. Коваленко. У своїх дослідженнях [4] вони виділяють необхідність комплексного підходу до процесу визначення стратегії інвестиційної діяльності, що враховує внутрішні та зовнішні фактори. Поточне дослідження спрямоване на дослідження ефективних підходів до створення стратегії інвестиційної діяльності підприємства та розробку рекомендацій здійснення послуг.

Стратегія інвестиційної діяльності охоплює різні етапи – від визначення внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища до оцінки ризиків та планування фінансових ресурсів. Вона повинна чітко відповідати загальній місії підприємства, його баченню майбутнього та стратегічним цілям, а також враховувати можливі зміни ринкових умов. Основними елементами стратегії інвестиційної діяльності є: аналіз зовнішнього середовища, що включає оцінку ринкових умов, економічних трендів, політичної стабільності та технологічних інновацій; вибір інвестиційних проектів, де підприємства

повинні визначити критерії для оцінки інвестиційних проєктів, такі як показники чистої приведеної вартості, внутрішня норма доходності та період окупності.

Також не менш важливим елементом є джерела фінансування. Ефективне фінансування є важливим аспектом стратегії інвестиційної діяльності. Підприємства можуть використовувати власний капітал, кредити, залучення інвесторів або комбіновані методи. Вибір джерела фінансування залежить від фінансової стійкості підприємства та рівня ризику, який воно готове прийняти. Після реалізації інвестиційних проєктів важливо забезпечити їхній контроль для своєчасного виявлення відхилень від планових показників і коригування стратегії. Врахування цих факторів дозволяє підприємству більш точно передбачати можливі зміни і гнучко адаптувати свої інвестиційні плани [1].

Інвестиційні ризики також є невід'ємною складовою стратегії. Ефективна стратегія має включати механізми управління ризиками, які дозволяють зменшити можливі втрати та забезпечити стабільність капіталовкладень. Для цього можуть бути використані такі інструменти, як страхування ризиків, диверсифікація інвестиційного портфеля та використання фінансових деривативів [5].

Інноваційні підходи до формування інвестиційної стратегії можуть полягати у використанні технологій та цифрових інструментів, таких як Big Data, AI та блокчейн. Це дозволяє підприємствам краще аналізувати великі обсяги інформації, оцінювати потенційні інвестиційні проєкти та приймати обґрунтовані рішення [7]. Роль стратегічного планування у процесі інвестування є невід'ємною частиною управління. Ефективне планування дозволяє підприємству не тільки уникати зайвих фінансових втрат, але й підвищувати рівень своєї рентабельності та інноваційної активності. Стратегічне планування дозволяє гнучко підходити до прийняття рішень щодо фондів. Ефективна реалізація інвестиційної стратегії спільно передбачає моніторинг результатів інвестицій. Це дозволяє вчасно вносити корективи,

від витрати засобів. Системи автоматизації контролю та управління інвестиціями стають важливим інструментом підвищення ефективності інвестиційної діяльності [6].

Серед актуальних проблем інвестиційної діяльності можна виділити такі як: глобалізація ринків та їх інтернаціоналізація, зміни в економічних регулюваннях, посилення конкурентної боротьби та орієнтація на економічну безпеку. В умовах цього виклику категорій компаній, які ухвалюють стратегічні рішення, слід користуватися такими, які сприяють не тільки економічним факторам, але також враховувати соціальні та екологічні фактори. Таким чином, ідеї сталого розвитку та ESGinvesting зміцнюють свою позицію в цьому регіоні [8].

Таким чином, можна зробити такий висновок: інвестиційна стратегія підприємства має бути гнучкою, реагувати на мінливе зовнішнє середовище та вміти враховувати ризики та можливості, що виникають на ринку. Використання інноваційних підходів та цифрових інструментів покращує якість прийняття рішень та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Розробка та впровадження інвестиційної стратегії є визначальним фактором сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії в сучасному світі.

### Література

1. Андерсон Д. Стратегічний інвестиційний аналіз: комплексний огляд. *Журнал ділових інвестицій*. 2020. Вип. 10 (3). Р. 45–63.
2. Грін М. Інвестиційні стратегії на сучасному підприємстві. *Журнал фінансових досліджень*. 2021. Вип. 15 (4). Р. 78–92.
3. Джонсон П. Роль аналізу ринку в інвестиційній стратегії. *Економічний огляд*. 2019. Вип. 30 (2). Р. 101–117.
4. Коваленко В. Сучасні підходи до управління інвестиційною діяльністю. *Фінансовий аналітик*. 2022. № 5 (20). С. 23–35.
5. Білозерова Н. А. Управління ризиками в інвестиційній діяльності. *Інвестиційна практика*. 2020. № 12 (9). С. 89–104.
6. Сидоренко П. М. Діджиталізація управління інвестиціями. *Журнал управління фінансами*. 2021. № 3 (15). С. 45–57.

**Конкуренстоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

7. Харченко І. Використання сучасних технологій у інвестиційному менеджменті. *Економічна наука*. 2023. № 1 (7). С. 33–50.

8. Сміт Р. Інвестиції ESG та стійкі стратегії. *Глобальний фінансовий журнал*. 2022. Вип. 21 (1). Р. 14–29.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Значення маркетингової стратегії для розвитку підприємства

**Савченко Ілля Олексійович,**

студент 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: [ilyasavchenko05@gmail.com](mailto:ilyasavchenko05@gmail.com)

У сучасних умовах конкуренції та швидкого розвитку технологій підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до змін на ринку, задовольняти нові потреби споживачів і впроваджувати інновації. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, важливо мати чітко сформовану маркетингову стратегію, яка визначає напрямок розвитку підприємства, допомагає раціонально використовувати ресурси, збільшувати прибуток і підтримувати лояльність клієнтів.

Маркетингова стратегія надає компанії чіткий план дій і визначає конкретні цілі для досягнення. Завдяки стратегічному аналізу ринку та визначенню потреб цільової аудиторії підприємство може спрямувати свої ресурси на найбільш перспективні сегменти ринку. Це дозволяє компанії вибудувати конкурентну перевагу, що є критичним для довгострокового успіху. Наприклад, дослідження клієнтських потреб та вивчення поведінкових моделей споживачів допомагає уникати випадкових рішень, фокусуючись на ефективних кроках, що відповідають реаліям ринку.

Розуміння ринкових тенденцій і знання конкурентів дозволяють компанії зайняти унікальну нішу. Маркетингова стратегія передбачає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення ключових відмінностей продуктів чи послуг, які пропонуються на ринку. Це допомагає виділитися серед конкурентів та привернути увагу клієнтів саме до вашої компанії. В умовах високої конкуренції це може бути вирішальним фактором для зростання і розвитку бізнесу.

Добре продумана маркетингова стратегія допомагає компанії раціонально використовувати наявні ресурси, зосереджуючись на найефективніших каналах та інструментах просування. Це знижує ризик надмірних витрат на маркетингові кампанії, які можуть не принести очікуваних результатів. Наприклад, замість інвестицій у традиційні засоби реклами, що можуть бути дорогими, підприємство може зосередитися на цифрових каналах або соціальних мережах, якщо вони краще відповідають його цільовій аудиторії. Таким чином, ресурси підприємства використовуються більш ефективно, що сприяє збільшенню рентабельності бізнесу.

Однією з важливих функцій маркетингової стратегії є забезпечення стабільних і довготривалих стосунків з клієнтами. Чітка комунікаційна стратегія, яка відповідає очікуванням та потребам споживачів, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню лояльності клієнтів. Це дозволяє знизити витрати на залучення нових споживачів, адже постійні клієнти часто приносять компанії більший прибуток, ніж нові. Лояльність клієнтів сприяє сталому розвитку бізнесу, що є важливим фактором для будь-якої компанії, яка планує довгострокове зростання.

Адаптивність до змін на ринку є ще однією важливою перевагою ефективної маркетингової стратегії. Аналізуючи поточні тенденції, поведінкові патерни споживачів та інновації у галузі, підприємство може своєчасно реагувати на нові виклики та використовувати можливості, що з'являються. Наприклад, у часи стрімкого розвитку диджиталізації важливо мати стратегію цифрового маркетингу, щоб залишатися релевантним у середовищі онлайн-конкуренції. Це також сприяє швидкому впровадженню нових продуктів чи послуг, які можуть бути актуальними для споживачів.

Основною метою будь-якої маркетингової стратегії є забезпечення зростання доходів і підвищення прибутковості компанії. Чіткий план залучення нових клієнтів, а також стратегії підвищення середнього чека дозволяють компанії постійно нарощувати обсяги

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

продажів. Це стає можливим завдяки ефективній роботі з клієнтами, правильному позиціонуванню та використанню актуальних рекламних інструментів. Таким чином, підприємство отримує можливість не тільки збільшувати дохід, а й підтримувати стабільне фінансове становище, що є основою для подальшого розвитку.

Маркетингова стратегія допомагає підприємству визначити, які нові продукти або послуги варто запровадити для задоволення потреб ринку. Підприємства, що орієнтуються на інновації, мають вищі шанси на успіх, адже постійно шукають нові можливості для розвитку. Стратегічний маркетинг також дозволяє тестувати нові ідеї та швидко адаптувати їх відповідно до вимог споживачів. Це сприяє формуванню репутації інноваційного бренду та підвищує цінність продуктів чи послуг в очах клієнтів.

Стратегічний маркетинг впливає не тільки на зовнішню діяльність підприємства, а й на внутрішні процеси. Завдяки узгодженій маркетинговій стратегії всі відділи компанії працюють скоординовано, що підвищує ефективність комунікації та загальну продуктивність. Це особливо важливо для великих підприємств, де синергія між маркетинговим, виробничим, фінансовим та іншими відділами сприяє досягненню спільних цілей і швидкому реагуванню на зміни.

Маркетингова стратегія є невід'ємною частиною розвитку сучасного підприємства. Вона допомагає визначити оптимальні напрямки розвитку, підвищити конкурентоспроможність, знизити витрати, залучити нових клієнтів і підтримати лояльність постійних. Окрім того, стратегічний маркетинг сприяє інноваціям і забезпечує стабільне фінансове становище компанії. Це основний інструмент, який дозволяє підприємству не тільки залишатися на плаву в умовах високої конкуренції, а й досягати нових висот у бізнесі.

### Література

1. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття “маркетингова стратегія підприємства” та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2017\\_119\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_119_19)

## Конкуренстпроможність та інновації: проблеми науки та практики

---

2. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>

3. Крижко О. В., Совершенна І. А., Саянна Я. Ю. Ейдос маркетингової стратегії підприємства. 2020. № 1.

DOI: 10.31673/2415-8089.2020.015549

4. Логоша Р. В., Польова О. Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 11 (2). С. 22–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_11%282%29\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_11%282%29__6)

5. Семенюк С. Б., Фалович В. А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 1. С. 61–72.

6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг : навч. посіб.* Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.





## Розробка мотиваційної стратегії підприємства

### **Самойленко Вікторія Вікторівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: svita4448@gmail.com;

### **Левіцький Артем Олександрович,**

здобувач вищої освіти 2 року навчання у магістратурі кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: levitskyj.artem.o@hneu.net

В умовах широкомасштабного вторгнення та введення в Україні воєнного стану особливої актуальності набуває мотивація персоналу, оскільки ринок праці зазнав масштабних і глибоких перетворень.

Визначаючи маркери стану ринку, праці Герасименко О. О. і Потапенко А. В. зазначають, що головними серед них слід вважати:

- знаходження робочого місця у зоні безпосередніх бойових дій;
- припинення діяльності підприємства через неможливість його функціонування;
- необхідність пошуку фінансово вигіднішої роботи;
- мобілізація;
- втрата місця проживання;
- внутрішня міграція або еміграція;
- повна або часткова втрата працездатності через стан здоров'я (у тому числі психологічного) та ін. [1].

Така ситуація на ринку праці загрожує підприємствам не тільки фінансовими проблемами і ослабленням конкурентних позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо успішно вести бізнес. Причому втратити фахівця можна не тільки

в прямому сенсі цього слова, а й в переносному, коли знижується його працездатність, ініціативність, віра в завтрашній день, оптимізм.

У зв'язку з цим постає нагальне завдання підвищення мотивації персоналу шляхом розроблення оптимальної мотиваційної стратегії, яка би передбачала певний порядок дій у напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудового внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

На думку Сивицької І. Г. і Синиченко А. В., мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії підприємства, яка являє собою довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг [2, с. 95]. Відповідно до цієї точки зору розроблення мотиваційної стратегії слід розглядати за двома підходами: в контексті загального стратегічного управління підприємством та як одну із функціональних стратегій [3].

В основу розроблення мотиваційної стратегії підприємствами, що діють в умовах воєнного стану, має бути покладено формування відповідного мотиваційного середовища. У своїй роботі Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. зазначають, що термін «мотиваційне середовище» характеризує атмосферу у робочому середовищі, що впливає на ступінь мотивації працівників, фактори та умови, які стимулюють чи стримують мотивацію, важливі для досягнення цілей та високої продуктивності [4, с. 48–49].

Основними напрямками, за якими слід розглядати мотиваційне середовище, є:

- соціологія організації: організаційні комунікації, лідерство та структура організації;
- економічна теорія: ринкові механізми стимулювання працівників та винагороди за результати;
- психологія особистості: потреби, цінності та інші складові особистісного розвитку;

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- антропологія робочого середовища: ритуали, символи та норми трудового колективу;
- інженерія виробництва: організація робочого простору, робочих процесів та технічних засобів, ергономіка та умови праці;
- географія праці: взаємозв'язок між місцезнаходженням робочих місць, доступністю ресурсів та забезпеченням мотиваційного середовища в різних регіонах [4, с. 48].

Слід зазначити, що ці фактори й умови мотиваційного середовища зумовлені такими основними передумовами функціонування українського ринку праці попри негативні тенденції в умовах воєнного стану: соціокультурна компонента українського підприємництва, онлайн-інфраструктура та технології, донорські фінансові вливання з-за кордону в економіку країни [1].

У роботі [2] авторами запропоновано науково-практичний підхід до розробки мотиваційної стратегії підприємства, відповідно до якого процес розробки має розпочинатися із визначення мети діяльності підприємства, цілей мотивації персоналу, діагностики трудового потенціалу. На наш погляд, враховуючи особливість умов функціонування підприємств, сучасні виклики на ринку робочої сили, розробка мотиваційної стратегії має обов'язково включати дослідження і аналіз поточного стану мотиваційного середовища та розроблення заходів щодо його коригування задля створення такої атмосфери, яка забезпечить ефективну мотивацію персоналу. Укрупнену схему процесу розробки мотиваційної стратегії наведено на *рис. 1*.

Розроблена таким чином мотиваційна стратегія буде сприяти підвищенню вмотивованості працівників у виконанні функціональних обов'язків, а також створенню сприятливого робочого середовища, це призведе до збільшення прибутку та посилення конкурентної позиції підприємства.

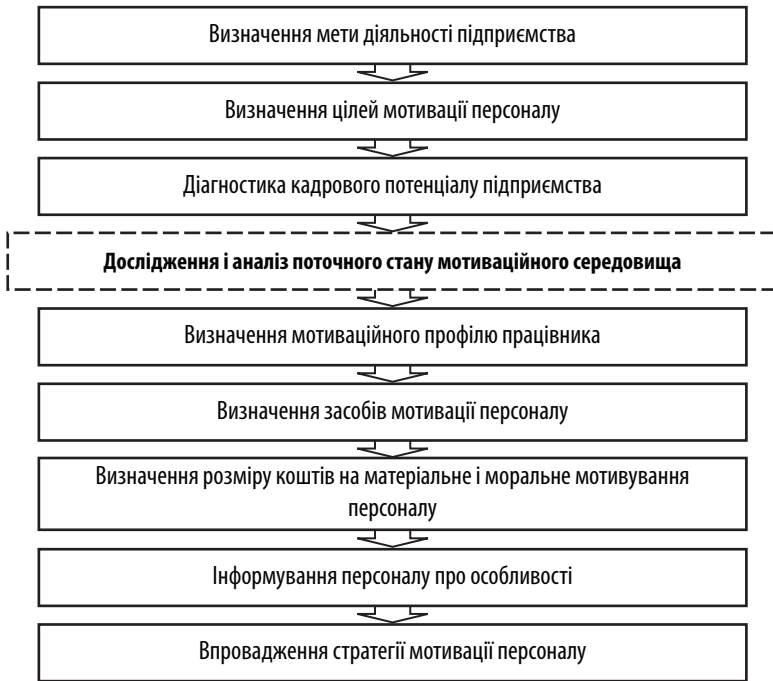


Рис. 1. Розроблення стратегії мотивації персоналу

Джерело: доповнено до [2]

## Література

1. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

2. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 92–100.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Олійник Т. Г., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність праці працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.120>

4. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 47–55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

Тези надійшли до редакції 20.10.2024 р.



УДК 338.242

## **Дослідження феномену «лояльність персоналу» як актуального тренду в управлінні кадровою безпекою підприємства**

**Самойленко Вікторія Вікторівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: maz6@ukr.net

В умовах воєнного часу підприємства втрачають здатність до ефективного стратегічного планування, тому так важливо проявити інноваційний підхід і гнучкість в управлінні персоналом в цілому та кадровою безпекою зокрема, особливо в еру цифровізації.

У науковій літературі зазначено, що сучасні тенденції у розвитку бізнесу неминуче визначають певну структуризацію та спеціалізацію працівників. Сьогодні ключовим аспектом є не лише наявність працівника, який виконує роботу, але і його достатня кваліфікація та досвід, що необхідні для виконання завдань з відповідною якістю, а відданість справі та компанії – як конкурентна перевага. Однак ці настанови ставлять під загрозу взаємовідносини між працівниками та керівництвом. Роботодавці поступово втрачають інтерес до збереження лояльності своїх співробітників, а це призводить до негативних наслідків. Своєю чергою, працівники, прагнучи забезпечити собі гідну зарплатню, виконують свої обов'язки здебільшого тільки з мотивації матеріальної винагороди. Це призводить до того, що працівники легко змінюють робоче місце, і тенденція до частого зміни роботи стає все більш помітною.

У дослідженні [1] вчені розглядають лояльність персоналу з позиції служби економічної безпеки та дослідження лояльності в контексті розвитку служби управління персоналом. Згідно з першим підходом науковці вважають кадри потенційною загрозою економічній безпеці підприємства, поведінка яких пов'язана із свідомим або

---

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

несвідомим заподіянням шкоди діяльності підприємству. Основний акцент цього підходу зосереджений на ризиках, пов'язаних з недостатньою лояльністю працівників, та можливостях запобігання таким ситуаціям шляхом розробки ефективних стратегій управління персоналом та контролю за діяльністю працівників.

Прихильники другого підходу лояльність персоналу розглядають як «емоційну прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець» [1, с. 109]. Цей підхід акцентує увагу на важливості створення стимулюючого середовища та задоволення потреб та очікувань працівників, що включає в себе не лише матеріальні, а й моральні та професійні аспекти.

Синтез двох підходів дозволяє організаціям зрозуміти, що лояльність персоналу є складною та багатогранною концепцією, яка вимагає комплексного підходу до управління персоналом і забезпечення економічної безпеки підприємства. Адже організаційна лояльність є ключовим елементом для успішної діяльності будь-якої організації.

Лояльні працівники не лише віддають перевагу своїй організації над іншими роботодавцями, але й прагнуть активно сприяти досягненню її цілей. При цьому важливо пам'ятати, що організаційна лояльність – це двосторонній процес, і успіх залежить від взаємодії між керівництвом і персоналом. Комунікація, відкритість і взаємоповага грають важливу роль у підтримці лояльності та збереженні високого рівня продуктивності й задоволеності працівників.

Для досягнення високого рівня організаційної лояльності важливо створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують себе оціненими, розуміють мету та цілі компанії і мають можливість для особистого та професійного розвитку. Такий підхід передбачає реалізацію стратегій управління персоналом, так і вико-

ристання сучасних цифрових технологій для стимулювання та моніторингу лояльності співробітників.

Цифрові інструменти дозволяють підприємствам створювати персоналізовані інтерактивні середовища для спілкування з працівниками. Наприклад, інтернет-платформи для комунікації, мобільні додатки для управління персоналом та інші інструменти, що роблять взаємодію з компанією зручною та ефективною. Також цифрові платформи дозволяють співробітникам легко отримувати доступ до необхідної інформації, навчальних матеріалів і ресурсів для професійного розвитку, забезпечуючи цим самим відчуття підтримки та розвитку з боку компанії, що сприяє підвищенню рівня лояльності. Крім того, цифрові інструменти дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань через впровадження автоматизованих систем звітності, обробки даних, а також інструментів для спільної роботи та проєктного управління. Також не варто забувати про значення цифрових технологій у покращенні комунікації керівництва із своїм персоналом, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок та відкриті канали спілкування. В узагальненому вигляді застосування цифрових технологій в підвищенні організаційної лояльності наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Цифрові технології у підвищенні організаційної лояльності персоналу

Вид лояльності	Використання цифрових технологій
Поведінкова, (готовність діяти в інтересах організації)	Застосування систем нагородження на основі аналізу даних про продуктивність і внесок працівників, розвиток програм стимулювання, які винагороджують зусилля працівників
Емоційна (почуття та емоції)	Використання персоналізованих цифрових платформ і додатків для підтримки емоційного благополуччя працівників, враховуючи індивідуальні потреби та вподобання працівника, сприяння психологічному комфорту
Когнітивна (поділ і прийняття цінностей)	Впровадження віртуальних тренінгів та інтерактивних платформ для розуміння місії та цінностей компанії з метою формування чіткого розуміння місії, цілей та стратегій компанії через відкрите спілкування



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Взаємовідносини між роботодавцем і працівником у розвинутій економіці виокремлюється як один із ключових аспектів управління персоналом [3]. Проте, згідно з деякими дослідженнями, такі взаємовідносини можуть призвести до негативних наслідків та неефективної діяльності підприємства.

В Україні для забезпечення кадрової безпеки використовуються такі методи та інструменти, як психометричні тести. Зазначені тести дозволяють оцінити особистісні якості та професійні навички кандидата на вакансію. У зарубіжних країнах для забезпечення кадрової безпеки використовуються також методи та інструменти із застосуванням штучного інтелекту [4]. Зазвичай вони використовуються для виявлення потенційних загроз кадровій безпеці, таких як кібератаки та порушення правил кадрової безпеки. Також широкого розповсюдження отримали тести для виявлення рівня лояльності персоналу.

Останнім часом в Україні, а також у багатьох інших країнах, спостерігається зростання суспільної небезпеки через збільшення кількості корумпованих державних чиновників, які утримуються з представниками олігархічного капіталу та організованої злочинності. Сьогодні цей тренд розглядається як серйозна загроза не лише безпеці окремих державних структур, а й національній безпеці в цілому. Таким чином, лояльності персоналу є важливою складовою управління кадровою безпекою підприємства, що сприятиме збереженню конкурентної переваги.

### Література

1. Кузьменко М. П., Малюга В. М., Флорескул О. М. Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 1 (71). С. 107–116.

DOI: 10.33099/2617-6858-23-71-1-107-116

2. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку // *Mind*, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

3. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки / Scientific papers*. 2017. Вип. 2 (55). С. 133–142.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2017\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_16)

4. Panchuk A., Lialina N., Matvienko-Bilyaeva G., Chumak G. Comprehensive Approach to Customer Loyalty Management. *International Journal of Information Technology Project Management*. 2022. Vol. 13. Is. 2.

DOI: 10.4018/IJITPM.311842

Тези надійшли до редакції 15.10.2024 р.



## Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери ритейлу на основі інновацій

**Самойленко Вікторія Вікторівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: svita4448@gmail.com;

**Гречин Карина Юріївна,** здобувач вищої освіти 5 року навчання на бакалавраті кафедри менеджменту, логістики та інновацій, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kkapustina20032205@gmail.com

У нашій країні нині можна спостерігати активну конкуренцію у сфері продуктового ритейлу, що можна пояснити наявністю значної кількості населення (навіть попри виклики, пов'язані з міграційними процесами, обумовленими веденням бойових дій на території України). Проте значний негативний вплив на прибутковість компаній-ритейлерів здійснює загальна економічна стагнація в Україні, що виступає в ролі певного індикатора рівня купівельної спроможності населення, особливо у сільській місцевості та у депресивних регіонах. Окремі автори цілком справедливо зазначають, що ці та інші обставини призводять до зміни якості продукції та її асортименту, а також обумовлюють необхідність корегування маркетингових конкурентних стратегій підприємств сфери ритейлу [1, с. 193].

Водночас вітчизняний автор Кривешко О. В. доволі влучно наголошує, що впродовж останніх 20 років конкуренція на споживчих ринках, і, зокрема, у сфері ритейлу, зазнає доволі інтенсивних змін, коли для одних категорій товарів чи послуг з'являються нові способи і форми конкуренції, а для інших категорій, навпаки, – зникають. На думку Кривешко О. В., це обумовлено низкою певних чинників:

- поява та масштабування крупних підприємств-ритейлерів, вихід на ринок України міжнародних і національних роздрібних торговців, які мають змогу створювати власні торгові марки і диктувати умови товаровиробникам;
- розвиток мережі Інтернет та поява супутніх технологій, завдяки яким відбувається зміна способів просування і збуту різноманітних товарів і послуг. Виникнення механізму прямих продажів за допомогою приватних інтернет-платформ та інтернет-магазинів;
- поява і розвиток віртуальних чатів, соціальних мереж, різних блогів, завдяки яким стало можливо швидко розповсюджувати будь-яку інформацію користувачам про ті чи інші підприємства і їх продукцію, маркетингові події і заходи тощо;
- виникнення тренду на здоровий спосіб життя, прагнення купувати безпечні, екологічно чисті та/або органічні продукти;
- глобальні виклики у вигляді військових конфліктів, економічних криз, пандемій тощо. Так, наприклад, повномасштабні бойові дії, які почалися в Україні у 2022 році, певним чином змінили як структуру споживчих ринків, так і способи споживання, ставлення українців до окремих виробників товарів (в першу чергу, російських і білоруських). Крім того, пандемія COVID-19, яка стрімко поширювалася в Україні у 2020 році, стала причиною зміни споживчої поведінки і вподобань покупців, сприяла формуванню нових способів дистрибуції тощо [2, с. 252].

Інші вітчизняні автори висловлюють подібну позицію щодо того, що протягом останніх декількох десятиріч сфера ритейлу як у всьому світі, так і, зокрема, в Україні, продемонструвала значний розвиток, що призвело до формування нових систем збуту, завдяки яким полегшився доступ споживачів до більш широкого асортименту товарів за нижчими цінами. Проте процес створення і розширення

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

мереж «суперсторів» і супермаркетів призвів до ринкової концентрації, яка радикально змінила співвідношення сил між підприємствами роздрібною торгівлі і виробниками. Цей процес мав певні негативні наслідки не лише у розвинених країнах (таких як США і деякі країни Західної Європи), але також почав зачіпати багато країн, що розвиваються, зокрема і Україну [3].

Асиметрія сил між підприємствами роздрібною торгівлі і підприємствами-постачальниками призвела до появи недобросовісної практики і низки зловживань, яким доволі складно протистояти за допомогою законодавчих механізмів про захист конкуренції. Джерелом цієї проблеми є ринкова влада підприємств ритейлу і великих торгових мереж, яка посилила їх переговорні позиції та дозволила нав'язувати економічно більш слабким виробникам і постачальникам невігідні для останніх умови співпраці [3]. Оскільки здебільшого бажання виробників чи постачальників потрапити зі своїми товарами на полиці провідних супермаркетів перемагає, то у підсумку нав'язані ритейлерами умови співпраці приймаються. Проте такі підходи у функціонуванні ланцюжка постачання товарів негативно позначаються на кінцевих споживачах у вигляді завищених цін на продукти.

### Література

1. Пономаренко І. В., Віннікова І. І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 193–200. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15385>
2. Кривешко О. В. Теоретичні засади аналізу конкуренції на споживчих ринках. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 251–258.
3. Дячулич О., Бек М. Конкуренція вроздріб. *Юридична газета*. №3 2 (686). URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentne-pravokonkurenciya-vrozdrrib.html>

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 336.6:658.14

## Фінансове управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану

**Сергеєва Валерія Валеріївна,**

здобувач вищої освіти 2 року навчання у магістратурі кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: lera.sergeeva23@gmail.com

Фінансове управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану є критично важливим для виживання та розвитку бізнесу. Ефективне управління передбачає адаптацію до нових умов через оптимізацію витрат, диверсифікацію асортименту, впровадження стратегій управління ризиками та підтримку мотивації працівників.

Фінансова наука окреслює дослідження такого визначення, як управління фінансовими ресурсами. Різні вчені, фахівці та практики, такі як Бондар Ю. А., Єрошкін К. А., Міллер Т., Бланка І. О., Грідчіна М. В., розглядали це поняття з різних перспектив, враховуючи його багатогранність та вплив на діяльність підприємств. М. В. Грідчіна вважає, що управління фінансами – це сукупність прийомів, методів і засобів, що використовуються для підвищення прибутковості і мінімізації ризику неплатоспроможності [1].

За Аранчій В. І., Томілін О. О., управління фінансами – це специфічна сфера управлінської діяльності щодо процесу формування перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами фінансової системи та ефективного використання фондів грошових ресурсів з метою вироблення і реалізації прийняття якісних управлінських рішень [2].

На нашу думку, для розкриття моделі фінансового управління підприємств / організацій тощо варто розглянути його основні етапи, що наведені на *рис. 1*. Це дозволить виділити ключові складові управлінського процесу та зрозуміти, як їх інтеграція впливає на за-

.....

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

гальну ефективність фінансового менеджменту в умовах сучасних викликів.

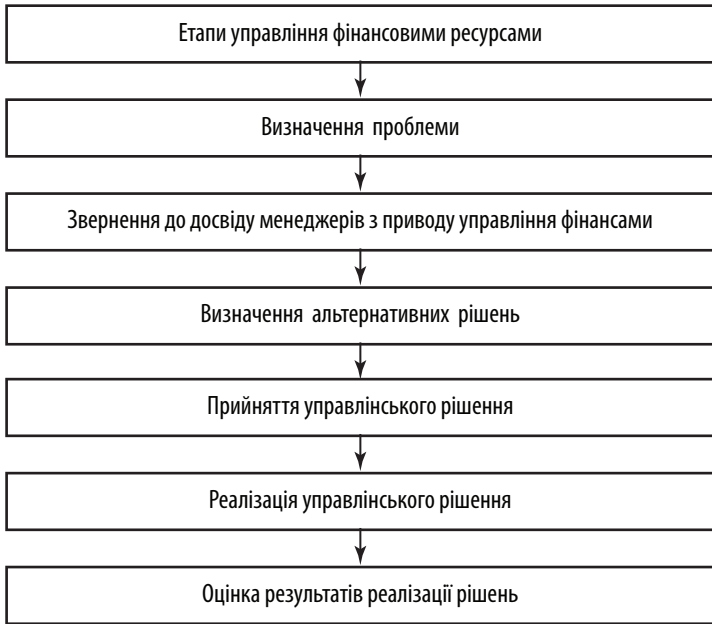


Рис. 1. Етапи управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: складено на основі [3, с. 153]

На початковому етапі менеджери аналізують раніше прийняті рішення, щоб виявити втрачені можливості та проблеми.

Другий етап характеризується тим, що вони оцінюють поширеність аналогічних проблем і застосовують попередній досвід до сучасних можливостей.

Звернемо увагу на те, що на цьому етапі вирішальне значення мають знання та компетенції менеджера, оскільки він здійснює аналіз отриманих даних, встановлює критерії ефективності та визначає альтернативні системи прийняття рішень.

*Третій етап* дає змогу ретельно вивчити низку можливих варіантів, враховуючи їх ефективність, та обрати той, який забезпечить максимальний результат.

*Четвертий* і *п'ятий* етапи управління тісно взаємопов'язані. Розробка й оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, відбуваються на стадії прийняття рішень. На *п'ятому етапі* вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, вносять необхідні корективи та дають оцінку отриманого від виконання рішення результату [4].

На *шостому етапі* проводиться оцінка результатів виконання рішення, що включає контрольні заходи та оцінку задоволеності працівників і клієнтів.

В умовах воєнного стану фінансовий механізм підприємства знає суттєвих змін, оскільки вони стикаються з новими викликами, такими як нестабільність ринку, інфляція, дефіцит ресурсів і змінювані вимоги до безпеки. Вважаємо за доцільне зазначити, що для адаптації фінансового механізму до нових реалій необхідні такі зміни:

- адаптація бюджетування. Необхідний терміновий перегляд фінансових планів підприємства з урахуванням змін у витратах, доходах і ресурсах;
- підтримка ліквідності. Задля покращення фінансового становища підприємства, а отже, ліквідності та платоспроможності, необхідно постійно проводити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, розробляти оптимізаційну політику щодо витрат на підприємстві, розробляти ефективну стратегічну фінансову політику на підприємстві процесів [5];
- оптимізація фінансових планів. У кризовий період підприємствам слід зосередитися на короткострокових цілях, знижуючи витрати та переглядаючи інвестиційні програми;



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- співпраця з іншими підприємствами. Ми впевнені, що співпраця дозволить скоротити витрати, обмінювати ресурси та досвід, відкрити нові ринкові перспективи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Також важливим елементом забезпечення ефективності фінансового механізму підприємства є оцінка ефективності управління фінансами. Оцінка ефективності прийнятих рішень у сфері управління фінансами потребує розробки відповідної методики, що включає вибір об'єктів та критеріїв оцінки:

- управління фінансовими ризиками (передбачає застосування різних інструментів: диверсифікація, страхування, хеджування ризиків);
- залучення інвестицій. Необхідність ранжування фінансових джерел за пріоритетністю залучення з метою зниження ризику втрати платоспроможності, пріоритет надається довгостроковим інвестиціям [6].

За дослідженою вище інформацією, можна зробити висновок, що етапи управління фінансовими ресурсами, виклики фінансового механізму та оцінка ефективності фінансового управління мають бути адаптовані до специфіки кожного підприємства. Це критично важливо, оскільки від цього залежить розвиток бізнесу та фінансові результати.

Індивідуальний підхід дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в умовах воєнного стану, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність.

### Література

1. Грідчина М. В. Фінансовий менеджмент: курс лекцій. Київ : Персонал, 2015. 268 с.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Полтава : РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.

### Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

.....

3. Шаповал О. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 150–154.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.18>

4. Лозовський О., Попадюк Д. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»* (March 3, 2023; Bologna, Italy). 2023. P. 19–24.

DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>

5. Майборода О. Є., Косарева І. П., Каранда О. М. Концептуальні засади управління платоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 793–797

6. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 94–97.

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.94

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



UDC 658.8

## The influence of electronic commerce on the development of logistics services

**Sydorenko Taisiia,**

4th-year undergraduate student of the OP “Logistics”,  
Educational Scientific Institute of Management and Marketing,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: Tsdr@ukr.net

The influence of electronic commerce (e-commerce) on logistics services is substantial due to several key factors, namely demand for speed and efficiency, increased volume and complexity, last-mile delivery innovations, supply chain flexibility.

These shifts underscore the profound impact e-commerce has had on driving logistics innovation and service improvement. The possibilities of using e-commerce systems in logistics have been studied in the works of modern scientists, such as Keenan M. [1], Batrymenko V. V. [2], Berger A. D. [3], Ilchenko N. B. [4], Omelchenko O. V. [5], Tertychnyi J. S. [6], Yatsenko O. M. [7].

However, a number of problems of introducing e-commerce into logistics processes at all levels still remain unresolved. This determines the relevance of the chosen research topic.

**The purpose** of the study is to substantiate the importance of using e-commerce approaches in the process of organizing logistics activities.

There are mainly the following types of international e-commerce: business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), consumer-to-consumer (C2C), consumer-to-business (C2B), business-to-government (B2A), consumer-to-government (C2A).

One of the priority directions of the international electronic logistics market should be considered the B2C model – sale of goods and services to individuals. The basis of this sector is logistics e-retail.

In the global segment of electronic logistics, the following elements of its infrastructure and logistical support can be distinguished: electronic trade lines (online stores, e-supermarkets); transactional Internet systems [1].

Advantages of international electronic commerce: it is easier to expand foreign markets; it is easier to find products that meet the requirements of the commodity market; expand international influence faster. International e-commerce continues to grow and is expected to continue to grow, especially under the impact of COVID-19. The global e-commerce market is expected to reach \$4.89 trillion [4]. This number is expected to grow in the coming years, indicating that borderless e-commerce is becoming a viable option for online retailers.

Electronic commerce is actively developing in the system of international retail trade. This can be attributed to the ever-increasing access to the Internet worldwide, and hence the number of online shoppers is increasing every year. In 2020, global e-retail sales exceeded \$4.28 trillion (Fig. 1).

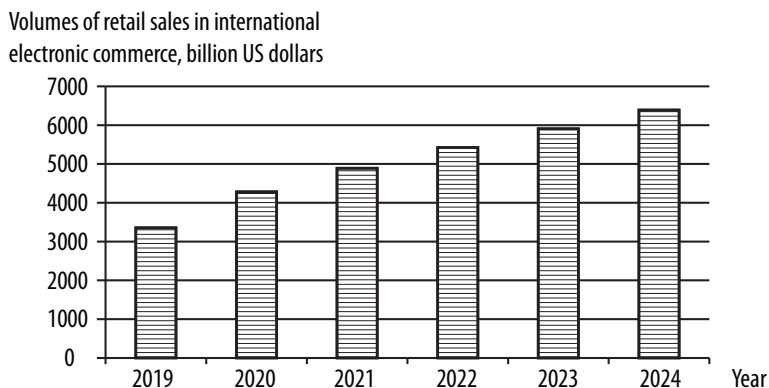


Fig. 1. Retail sales in international e-commerce in 2019–2024 [4]

Figure 1 shows that two years ago, only 13.6% of sales were online. Global retail sales growth will continue to increase and capture a larger

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

share of the retail market. According to eMarketer, online retail sales will reach \$6.39 trillion. Despite a challenging 2020 for retail, every market covered by eMarketer saw double-digit e-commerce growth [3]. Latin America achieved incredible growth (36.7%) despite a 3.4% increase in total retail sales. Argentina's e-commerce industry grew by 79% in 2020, followed by Singapore at 71.1% (Fig. 2).

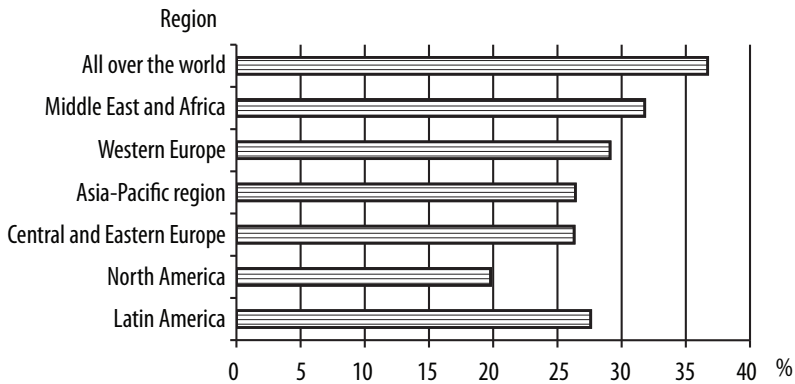


Fig. 2. Growth of retail sales in international e-commerce by region in 2020, % [3]

China continues to lead the global e-commerce market, with online sales approaching \$2.8 trillion dollar. It also has the largest number of digital shoppers in the world at 792.5 million, which is 33.3% of the total [6].

China will become the first country in history to conduct more than half of retail sales online, with 52.1% of retail sales coming through e-commerce.

The top five e-commerce markets also include Japan, which is expected to reach \$144.08 billion in revenue in 2021, and South Korea, which is expected to reach \$120.56 billion.

Three of the top five markets are Asia Pacific, which accounts for 62.6% of all online sales. This makes it a key market for retailers to focus on [1].

The development of e-commerce has caused an increase in demand for the services of logistics operators, namely the use of warehouses (storage and maintenance) and fast and high-quality delivery. Types of logistics activities of e-commerce enterprises are divided into: insourcing logistics activities (logistics operations are performed by the company's own units; fulfillment), logistics outsourcing (fulfillment; postal logistics operators; logistics providers; dropshipping) and combined logistics activities. Insourcing and outsourcing (a combination of logistics operations carried out by this department) of the enterprise and a certain share of the business transferred to another enterprise) [7].

**Conclusions.** The main prerequisite for the development of logistics activities in the field of international e-commerce is an increase in the number of consumers of global Internet trade and the volume of international e-commerce transactions. The global COVID-19 pandemic has significantly impacted the growth of online shoppers worldwide, and international e-commerce is predicted to grow in the future. Prospects for further research consist in the study of new types of logistics activities of e-commerce enterprises and their features in countries around the world.

### Literature

1. Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2021. URL: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>
2. Batrymenko V. V. Introduction of modern forms of electronic commerce in the conditions of digitalization of the world economy. *Development strategy of Ukraine*. 2019. No. 2. P. 58–65.
3. Berger A. D., Galeta A. S. Global trends in the development of e-commerce taking into account the crisis conditions of the COVID-19 pandemic. *Economy and society*. 2021. No. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/348>
4. Ilchenko N. B., Freyuk O. V. Logistics of electronic commerce model B2C. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspects. 2nd ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2020. P. 86–107.
5. Омельченко О. В. Розвиток міжнародної логістики в умовах електронізації світової економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2015. 232 с.

---

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

6. Тертичний Я. С. Детермінанти розвитку електронної комерції в умовах глобальної цифровізації : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2021. 241 с.

7. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 354

## **Вплив Good Governance на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність екосистеми публічного управління розвитком територій**

**Сиромолот Едуард Анатолійович,**

аспірант кафедри державного управління, публічного

адміністрування та економічної політики,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця, керівник Інформаційного центру

Асоціації європейських прикордонних регіонів у ХНЕУ ім. С. Кузнеця

(м. Харків, Україна), e-mail: siromed@ukr.net

Впровадження Good Governance є сучасним політичним процесом та важливим напрямом європейської інтеграції України у сфери формування ефективної системи міждержавного управління міжнародними відносинами, проведення необхідних реформ у галузі державного управління місцевим та регіональним розвитком, створенні стандартів та інструментів екосистеми публічного управління розвитком територій на основі впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності держав, регіонів та громад.

Проблематику впровадження доброго врядування досліджували такі вітчизняні науковці, як Гордієнко Л., Зарічний О., Зливко С., Лукашев С., Коваленко В., Куйбіда В., Кухарева Г., Лендъел М., Павлов Н., Толкованов В., Ткаля О. та інші. Але розгляд Good Governance як багатогранні концепції міждержавного управління, яка впливає на інноваційний розвиток через розбудову функціональних типів територій і забезпечення конкурентоспроможності держав, регіонів та громад через макрорегіональні і мікрорегіональні партнерства багатосторонньої співпраці, на нашу думку, ще не достатньо розкрито, що також обумовлює постановку питання щодо розбудови нової науково-практичної парадигми управління регіональним розвитком, а саме формування екосистеми публічного управління розвитком територій.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Тому **метою** проведеного дослідження є розгляд особливостей впливу Good Governance на розвиток функціональних типів територій, як інновації державної регіональної політики, реформування державного управління, реалізацію стратегічної цілі державної стратегії регіонального розвитку України 2021–2027 «Розбудова ефективного багаторівневого врядування», підвищення конкурентоспроможності регіонів и громад через їх участь у розвитку міжнародного партнерства на регіональному та місцевому рівнях, і формування екосистеми публічного управління розвитком територій.

Відомий український політик та громадський діяч С. Чернов на своїй сторінці у ФБ [1] ставить актуальне питання щодо визначення нової стратегії розвитку держави для участі у світових виробничих ланцюгах, існуючих багатосторонніх структурах для досягнення певних політичних, економічних цілей та інтересів на міжнародній арені у тому числі з країнами – членами ЄС, важливості додержання демократичних цінностей, свобод та прав людини, і необхідності створення нової структури виробництва.

Саме такі новітні підходи відображені у Рекомендаціях Комітету Міністрів Ради Європи 2023 року для урядів держав – членів Ради Європи щодо необхідності додержання принципів Good Democratic Governance [2], беручи до уваги що Концепція Good Governance, є базовим принципом Угоди про Європейський Союз, Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, і є пунктом виконання Плану дій Ради Європи для України на 2023–2026 рр.

Слід зауважити що Стратегія інновацій та Good Governance держав – членів Ради Європи формулює Good Governance як багатогранну концепцію управління, яка базується на принципах, правилах і практиках, розроблених у всьому світі, є вимогою на всіх рівнях державного управління, має власні *acquis* Ради Європи, є парадигмою реального впровадження цінностей і стандартів демократії, прав людини та верховенства права для запобігання конфліктам, сприяння стабільності, економічному і соціальному прогресу, ство-

ренню стійких спільнот, де люди хочуть жити і працювати, зараз і в майбутньому[3].

Інноваційний характер впровадження концепції Good Governance полягає у відкритості до змін через пошук нових ефективних рішень існуючих проблем, використання переваг сучасних методів надання послуг, спроможності пілотувати та експериментувати з новими програмами і вчитися на досвіді інших, створювати сприятливий клімат для змін в інтересах досягнення кращих результатів [3].

Слід підкреслити, що Good Governance визначено у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки як основний фактор конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції [4].

Н. Гавкалова та інші досліджують механізми впровадження Good Governance, а саме інструментів та практики територіального співробітництва Good Governance Ради Європи [5] для розвитку функціональних типів територій як сфери публічного управління розвитком територій [6], отримання можливостей доступу громад та регіонів України до фінансових ресурсів ЄС, необхідності організації співпраці та розробки програми партнерства з Асоціацією європейських прикордонних регіонів, створення інноваційної форми багатостороннього співробітництва «Слобожанський мікрорегіон відновлення та розвитку».

Отже, Good Governance є важливою концепцією управління та відтворення кращих практик розвитком територій, фактором, який забезпечує конкурентоспроможність держави, створює на регіональному та місцевому рівнях умови для інноваційного розвитку територій громад та регіонів через їх участь у територіальному співробітництві шляхом інституалізації функціональних типів територій, багатосторонніх партнерств для розвитку міждержавного управління міжнародними відносинами. Перспективи проведення подальших досліджень пов'язані з розробкою інструментарію еко-системи публічного управління розвитком територій, як сучасної

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

політики регіонального розвитку, з використанням інноваційності Good Governance для забезпечення конкурентоспроможності громад і регіонів України.

### Література

1. Чернов С. Спілкуючись з політологами, почув фразу «Нас не збити з шляху, тому що ми не знаємо куди йдемо»? URL: [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=pfbid0PxcSJCqdwBwgrph2EN825PqTPY2Cg8ABQoLfr8G63WZmCh8qTSj24NK7pW34xZ5Gl&id=100011370582331](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid0PxcSJCqdwBwgrph2EN825PqTPY2Cg8ABQoLfr8G63WZmCh8qTSj24NK7pW34xZ5Gl&id=100011370582331)

2. Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance, 6 September 2023.

3. 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15-16 October 2007).

4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

5. Gavkalova N., Syromolot E., Guillermo Ramírez M., Mullan C., Lytovchenko Y. The significance of the Council of Europe's governance tool "Territorial and cross-border cooperation" for regional development: Literature review. *Development Management*. 2024. Vol. 23 (2). P. 56–69.

DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.56>

6. Gavkalova N., Syromolot E., Lukashev S. The role of public administration in the development of territories. *Public Administration and Law Review*. 2023. Vol. 2. P. 52–61. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33780>

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



UDC 330.341:94

## **Innovative activities in Ukraine under the conditions of martial law**

**Sigaieva Tetiana,**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: tetiana.sigaieva@gmail.com;

**Ivanenko Dmytro,** 4th year student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: dmytro.ivanenko@hneu.net

Military actions in Ukraine have a significant impact on the country's innovation environment. This is due to the following factors, in particular, the war led to significant economic challenges, a decrease in the level of investment, an increase in business risk and a decrease in domestic demand for products. These factors have become an obstacle to the development of the innovative environment of the country.

The problems of innovative development in the period of military aggression are presented in the research articles of the scholars: Iastrem'ska O. M., Yatskevich I. V., Bila I., Shevchenko O., Grechko A. V., Tomak V. V. and other.

The development of any enterprise is impossible without it developing strategic directions of its activity, which are based on innovations, that is, they have an innovative character, especially in a state of war. It should be noted that the process of introducing innovations gives rise to innovative activity, that is, activity aimed at the use and commercialization of the results of scientific research and development and causes the release of new competitive goods and services to the market. Given this interpretation, innovation activity means the entire innovation process, without exception, starting with the emergence of a scientific and technical idea and ending with the realization of a manufactured product. It can be assumed that the main focus of the innovation process is the novelty

of the solution, and its implementation at the enterprise is accompanied by positive changes.

Effective development and implementation of innovative projects requires significant amounts of funding. This will help to resolve the issue of intensifying the innovation activities of Ukrainian enterprises, creating favorable conditions in the current military situation for those enterprises that introduce innovative technologies and conduct research and development activities, increasing the number of workplaces.

In Ukraine, the financing of innovative activities involves the following sources:

- funds from the state budget of Ukraine;
- funds from local budgets; c) own funds of specialized state and communal innovative financial and credit institutions;
- own or borrowed funds of subjects of innovative activity;
- funds (investments) of individuals and legal entities;
- other sources not prohibited by the legislation of Ukraine.

The analysis of modern innovation processes in Ukraine allowed to establish an increase in the cost of production. In particular, during the last pre-war years, only a small part of Ukrainian enterprises practiced innovations. The main direction of innovative activity remains the acquisition of new means of production. Enterprises' own funds and received loans remain the priority source of investment. The current taxation system does not stimulate long-term accumulation of enterprises, thanks to which it would be possible to implement new projects in recent years. The Ukrainian innovation sphere has not become attractive for investors. Modern conditions of economic development require the search for new effective ways of achieving and maintaining the competitiveness of domestic enterprises, which is considered possible due to the innovative orientation of their activities. Accordingly, this requires further research into the possibilities of achieving this based on the theory of human capital. Therefore, the main task of the innovation policy of the state is to ensure

a balanced interaction of scientific, technical and production potentials, to develop and implement a mechanism for the activation of innovative activities of business entities, and to spread innovations in all spheres of the national economy. Labor resources play a significant role in this process. When developing innovative activities, the enterprise sets itself the task of identifying and developing scientific opportunities, which are expressed by quantitative and qualitative indicators of its scientific and technical potential. Among such indicators, it is possible to single out the state of the production and technical base, the scientific and technical component, information resources, organizational and management system, financial opportunities and investments in scientific and research activities, the amount of funds spent on scientific research, the effect of the appearance of a new product on the market in relation to competitiveness. In the context of ensuring the high-quality work of all the listed factors, as well as for the effective interaction of these indicators, labor resources, their composition, number and qualification are of great importance.

Innovative activities under martial law have certain peculiarities and require, first of all, a balanced state policy aimed at specific measures to support and invest in innovative projects, especially in priority areas: missile technology, unmanned aerial vehicles and ammunition production.

This requires a clear innovative strategy aimed at modernizing production and creating a venture capital industry based on close cooperation between the army, the state and business, using mechanisms to encourage industry to work closely with domestic scientists and inventors to implement existing innovative developments and those created on request.

### Literature

1. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/content>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

2. Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74).

3. Сігаєва Т. Є., Петровська С. І., Іванишин С. І. Венчурний капітал та його роль у розвитку інноваційних підприємств. *Наукові перспективи*. 2024.

5. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (39). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>

6. Iastremska O., Malyarets L., Samoilenko V. and other. Management of innovative projects to ensure innovative development of enterprises. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2024. No. 3 (29). P. 104–120.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 338.2

## Формування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану

**Слюсар Софія Олександрівна,**

здобувач вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: slyusar.sofiya@gmail.com

Стратегічний розвиток підприємств у контексті воєнних умов зіштовхується з комплексом викликів та ускладнень, що виникають внаслідок специфічних політичних та економічних ситуацій [1, с. 2].

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з новими викликами, такими як зниження економічної активності, порушення ланцюгів постачання, дефіцит кадрів, а також зростання невизначеності. Для адаптації та виживання компаніям необхідно розробити стратегії розвитку, що враховують ці ризики та можливості.

Основною **метою** формування стратегії розвитку підприємства під час воєнного стану є забезпечення життєздатності та стійкості бізнесу в умовах підвищеної непередбачуваності, економічних і соціальних потрясінь.

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності [1, с. 4].

Підприємства мають справу з нестабільністю та непередбачуваністю, посиленим регуляторним тиском і загрозами безпеці, що ускладнює їх здатність здійснювати стратегічне планування, ефективно функціонувати та забезпечувати свій подальший розвиток.



### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Аналіз публікацій свідчить про те, що науково-методичні підходи до формування стратегій та структуризації процесу їх розробки потребують удосконалення та подальшого розвитку як з наукової, так і з організаційно-практичної точок зору.

Процес розробки стратегії розвитку підприємств в контексті вієни складається з кількох ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та життєздатності бізнесу.

Етапи формування стратегії розвитку наведено у *табл. 1*.

Таблиця 1

Етапи формування стратегії розвитку

Етап	Характеристика
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Проведення комплексного аналізу, що включає оцінку економічної, політичної та соціальної ситуації
2. Постановка стратегічних цілей	Цілі повинні бути гнучкими та орієнтованими на дві основні перспективи: короткострокову стабілізацію та довгостроковий розвиток
3. Вибір інструментів та методів реалізації	На цьому етапі обираються інструменти та методи, необхідні для досягнення поставлених цілей
4. Впровадження стратегії	Важливо забезпечити координацію між підрозділами компанії та налагодити ефективну комунікацію
5. Моніторинг та коригування стратегії	Необхідно регулярно відстежувати динаміку зовнішнього середовища і адаптувати план дій відповідно до нових викликів. Це дозволяє зберегти конкурентоспроможність та життєздатність підприємства навіть у складних умовах

*Джерело:* розроблено автором на основі дослідження [1, с. 6]

Під час воєнних умов можливість підтримки стабільного зв'язку може бути серйозно ускладнена, що створює виклики для підприємств у забезпеченні постійного інформаційного потоку між працівниками, клієнтами, та іншими ключовими стейкхолдерами [2, с. 3].

Не менш важливими є і сьогоднішні комунікаційні виклики, які охоплюють широкий спектр ситуацій, від особистих взаємодій до професійного спілкування та міжкультурного обміну [3, с. 5].

Формування стратегії розвитку є складним, але необхідним процесом [4, с. 4]. Ефективна стратегія дозволяє компаніям не лише вижити в кризовий період, а й підготуватися до відновлення та майбутнього зростання. Ключовими аспектами успішної стратегії є гнучкість, адаптивність та безперервний моніторинг середовища. Для успішної адаптації бізнесу в умовах воєнного конфлікту підприємства мають орієнтуватися на своєчасне коригування планів, забезпечення ефективної комунікації, щоб швидко реагувати на зміни, а також розробку планів безперервної діяльності, що враховують як кризові умови, так і перспективи розвитку після війни [5].

Нижче наведено схему з головними перешкодами для підприємства (рис. 1).

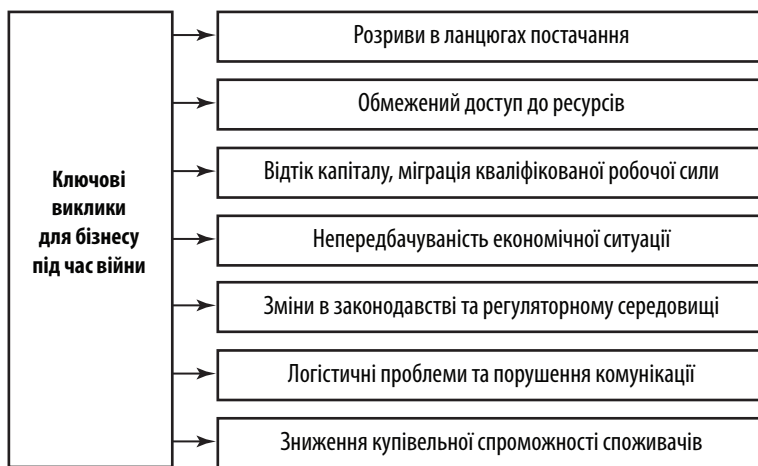


Рис. 1. Головні виклики для підприємства під час війни

Джерело: розроблено автором на основі дослідження [1; 4; 5]

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися, які завдання є пріоритетними та в які терміни мають бути вирішеними. Вона сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє отримувати результат реалізації таких цілей швидше та ефективніше [5].

Таким чином, формування стратегії розвитку в умовах війни є складним, але необхідним процесом, який дозволяє підприємствам не лише подолати кризу, а й підготуватися до майбутнього зростання.

### Література

1. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_15)

2. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 7.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>

3. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

4. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

5. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. Вип. 2 (223). С. 108–114.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

Тези надійшли до редакції 21.10.2024 р.



## Удосконалення руху інформаційних потоків підприємства

**Сокіл Софія Станіславівна,**

здобувач 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: soniasokols09@gmail.com

Система управління інформаційними потоками нерозривно пов'язана з терміном «управління інформаційною системою». Інформаційний потік у системі управління виконує роль зв'язку, що поєднує всі елементи системи разом і з навколишнім середовищем. Тому ці два поняття можна вважати синонімами. Проте термін «управління інформаційною системою» передбачає використання апаратних і програмних засобів, телекомунікацій, баз даних і управління персоналом, тоді як поняття «система управління інформаційними потоками» охоплює процес поширення інформації за допомогою різних інструментів та персоналу.

Процес передачі та отримання інформації можна зобразити на перший погляд простою схемою. Проте на отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають кілька факторів:

- якість, достовірність та оперативність отримання направленої інформації;
- процеси передачі інформації, що включають комп'ютерне та програмне забезпечення, наявність мережі Інтернет, правильну та ефективну схему документообігу тощо;
- посередники інформації, які знаходяться між постачальником та одержувачем;
- знання, досвід та кваліфікація працівників апарату управління [1, с. 85].

Інформаційні потоки підприємств мають кількісні та якісні характеристики. Інформаційні потоки мають як загальні характеристики, притаманні іншим типам потоків (матеріальним, фінансовим тощо), так і особливості, притаманні лише інформаційним потокам. Незалежно від інформаційного запиту реально існує об'єктивна інформаційна потреба надавати менеджеру необхідну інформацію для виконання поставленого завдання. Об'єктивна інформаційна потреба має стати методологічною основою удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту. Заходи щодо удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту мають виходити з потреб менеджерів і спрямовуватися на поліпшення інформаційних циклів усіх рівнів, ґрунтуючись на інструментарії інформаційної логістики.

Особливість заходів з удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємством полягає в тому, що їх впровадження не вимагає значних витрат, оскільки вони не впливають на зміну величини, складу і структури функціонуючих на підприємстві засобів виробництва. Вони знаходять своє відображення у реформуванні інформаційних зв'язків і способів оброблення інформаційних ресурсів. Навіть уніфікація елементів інформаційного обміну між інформаційними системами дасть змогу створювати додаткові можливості для комплексного охоплення кількох суміжних напрямків діяльності. Це означає ширший вибір варіанта рішення з допустимих альтернатив під час розв'язання управлінських завдань [2, с. 85].

Інформація, накопичена в системі управління для подальшого аналізу та обробки, повинна відповідати таким критеріям: своєчасність, точність, актуальність, корисність, повнота, чіткість, регулярність доходу. Спосіб передачі інформації по всій організації є головним фактором ефективності ведення бізнесу. Свідомий підхід до покращення потоку інформації – найкращий спосіб забезпечити успіх. Перший крок до покращення потоку інформації – це чесна оцінка поточного стану справ підприємства. Важливо пам'ятати, що

потік інформації природним чином погіршується, тому його потрібно контролювати та підтримувати, що особливо актуально для організацій, які мають стрімкий розвиток [3, с. 59].

Впровадження інформаційних систем у фінансово-економічну службу підприємства сприяє оптимізації інформаційних потоків та інтеграції даних. Це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Сучасні технології дозволяють здійснювати точну і надійну обробку даних, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень. Однак для досягнення максимальних результатів необхідно визначити оптимальну структуру фінансово-економічної служби та повністю інтегрувати інформаційні потоки в автоматизовані системи. Це допоможе не лише вдосконалити інформаційне забезпечення управління, але й збільшити ефективність діяльності підприємства [4, с. 32].

Таким чином, мета автоматизації інформаційних потоків полягає у підвищенні показників і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Своєчасна та якісна інформація є запорукою прийняття правильних управлінських рішень. З огляду на розвиток сучасних технологій, підприємствам доцільно впроваджувати новітні обчислювальні системи та інформаційні технології. Це забезпечить не лише точну обробку даних з автоматизованих робочих місць, але й створить професійні структури підтримки для прийняття рішень.

Сектор управління інформаційними потоками потребує подальшого розвитку, як теоретичних принципів, так і практичних підходів, до використання інформаційних технологій. Вдосконалення структури інформаційного потоку в системі управління та зниження вартості їх обслуговування сприятимуть покращенню ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах.

## Література

1. Ачкасова Л. М. Удосконалення інформаційної системи автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 122–135.

2. Кузнецова І. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. Вип. 2 (73). С. 136–149.

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.136-149](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.136-149)

3. Кулеша К. В., Андрушкевич З. М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 91–95.

4. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 195–198.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 658.78:005.7

## Сучасні аспекти управління складським процесом на підприємстві

**Сорочан Дмитро Едуардович,**

студент курсу 2М, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ імені С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: dimasorochan777@gmail.com

Сучасні аспекти управління складським процесом на підприємствах є надзвичайно актуальною темою дослідження у зв'язку з безперервним розвитком логістики, глобалізацією ринків та зростанням вимог до ефективності логістичних систем. Складська діяльність займає важливу роль у забезпеченні своєчасної доставки товарів, оптимізації запасів і скорочених витрат на підприємствах. Оптимальне управління складськими процесами дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, мінімізувати втрати та забезпечити високу швидкість обслуговування клієнтів.

Серед актуальних проблем можна виділити недостатню автоматизацію складських процесів на багатьох підприємствах, а також обмеження інтегрованої інформаційної системи, що ускладнює обмін даними та вимагає значних засобів для забезпечення повної прозорості ланцюга [2]. Невирішеним також залишається питання підготовки кваліфікованих кадрів, здатних керувати новими технологіями та процесами. Суттєвими викликами є і висока вартість впровадження сучасних технологій, таких як системи автоматизованого зберігання та сортування, дрони, робототехніка, а також інвестиції в навчання персоналу.

**Мета** дослідження полягає в аналізі сучасних підходів до управління складними процесами на підприємствах, виявленні ключових проблем та перешкод, а також у розробці рекомендацій для підвищення їх ефективності на основі сучасних інновацій. Виходячи з цього дослідження фокусується на вивченні перспективних рішень

.....



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

у сфері автоматизації, інтеграції інформаційних систем, управлінні запасами та оптимізації ресурсів на складі.

Сучасні аспекти управління складським процесом на підприємствах охоплюють комплексні методи та інноваційні технології, які спрямовані на підвищення ефективності роботи, зменшення витрат, скорочення часу обробки, замовлень і покращення обслуговування клієнтів [6]. Розглянемо кілька найбільш актуальних прикладів, які широко впроваджуються на сучасних підприємствах.

Автоматизовані системи управління складом (Warehouse Management System, WMS) дозволяють автоматизувати та оптимізувати всі складські процеси: від приймання товарів і їх зберігання до відвантаження та інвентаризації. WMS надає можливість підприємствам у режимі реального часу відслідковувати запаси, планувати складські операції та керувати роботою персоналу. Завдяки цим системам компанії можуть знизити витрати, підвищити точність обліку та зменшити кількість помилок [1].

Автоматизовані транспортні засоби або ж робототехніка вже активно використовується для автоматизації переміщення товарів на складі. Автоматизовані транспортні засоби (Automated Guided Vehicles, AGV) здатні перевозити вантажі без залучення персоналу [5]. Сучасні склади проектуються відразу з залученням AGV для сортування, складання та відправки товарів, що знижує залежність від людської праці та прискорює всі ці процеси.

Технологію «Інтернет речей» (Internet of Things, IoT) вже активно використовують для управління складом, адже вона дозволяє інтегрувати складське обладнання, сенсори та інші пристрої в єдину систему, що забезпечує доступ до інформації в мережі в режимі реального часу. Пристрої IoT можуть автоматично відслідковувати стан товару, рівень запасів, температуру та вологість у складських приміщеннях, що особливо важливо для зберігання продуктів, ліків та інших товарів, які споживають спеціальні умови.

Хмарні технології забезпечують централізоване зберігання даних і можуть віддалено керувати складськими процесами. За допомогою хмарних сервісів компанії можуть синхронізувати інформацію з різних відділів та локацій, забезпечуючи прозорість ланцюга постачання.

Хмарні платформи також підтримують інтеграцію WMS з іншими системами управління, що забезпечує обмін даними в реальному часі. Це дозволить проводити точні інвентаризації та оперативно приймати рішення у разі змін у ланцюгу постачання [4].

Використання технологій блокчейн дозволяє створити прозору систему обліку руху товарів на складі, що забезпечує рівень безпеки даних та захищає від несанкціонованого втручання. Наприклад, блокчейн дозволяє відстежувати рух товарів від постачальника до кінцевого споживача, фіксуючи кожен етап руху та зміни власника. Це забезпечує захист від підробок, особливо в галузях, де важливий контроль якості, таких як фармацевтика та харчова промисловість.

Аналіз великих обсягів даних (Big Data) компаніями розширює ефективність різних складських операцій, виявляє закономірності у попиті та краще прогнозує запаси. Завдяки аналітиці Big Data можна оптимізувати маршрути зберігання та розміщення товарів, зменшуючи час на їх переміщення [3]. Наприклад, аналіз даних про замовлення клієнтів може показати, які товари часто замовляють разом, що дозволяє розташувати їх ближче один до одного.

Використання дронів для інвентаризації та моніторингу складу. З кожним роком дрони все активніше використовують для інвентаризації на великих складах, що дозволяє значно скоротити перевірку значної частини товару. Вони можуть швидко та точно відстежувати наявні продукти, зменшуючи потребу в ручній праці. Дрони здатні сканувати штрих-коди та QR-коди, автоматично оновлюючи дані про запаси в системі, що знижує ризик помилок і забезпечує точність обліку.

**Висновки** дослідження свідчать, що впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів дозволяє суттєво підвищити ефективність складських процесів, знизити витрати та забезпечити конкурентні переваги для підприємства. Проте для досягнення цих цілей необхідно вирішити ряд проблем, зокрема, підвищити рівень автоматизації, розширити підготовку кадрів та інтегрувати новітні технології в наявні логістичні системи. Перспективи подальших досліджень охоплюють можливий детальний аналіз ефективності конкретних інновацій, вивчення повної автоматизації складських процесів та розробку стратегій оптимізації витрат на впровадження нових технологій.

### Література

1. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок. Київ : НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2022. 175 с.
2. Подра О. П., Гомза К. І. Сучасні технології автоматизації складської діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 70–78.
3. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95–102.
4. Станкевич І. В., Гавриленко Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями». Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 69 с.
5. Тебенко В. М., Грицаєнко Г. І., Лисак О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності : курс лекцій. Мелітополь : ЛЮКС, 2020. 159 с.
6. Testard M. Challenges and opportunities in the platformization of procurement. Munich: Roland Berger GmbH. 2019. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Persons/Magali.Testard.html>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 658.511

## Визначення виробничого потенціалу підприємства

Стогнієв Артем Євгенійович,

студент 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: artem.stohniiev@hneu.net

Актуальність визначення виробничого потенціалу підприємства полягає в тому, що його оцінювання дозволяє ефективно й обґрунтовано використовувати ресурси, планувати розвиток і залишатися конкурентоспроможним на ринку. Підприємства можуть зрозуміти, які ресурси є в наявності і які додатково можуть знадобитися для досягнення стратегічних цілей.

Виробничий потенціал підприємства можна визначити як інтегровану систему, що включає всі наявні ресурси та можливості, які підприємство може мобілізувати для досягнення своїх виробничих цілей. Це поняття охоплює не лише фізичні та матеріальні ресурси, але й інтелектуальні, організаційні та інноваційні аспекти, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства.

Його визначення, *по-перше*, дозволяє оптимізувати використання матеріально-технічних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Наприклад, аналіз стану обладнання та його продуктивності може виявити необхідність модернізації або заміни застарілих машин, що підвищить ефективність виробництва.

*По-друге*, визначення виробничого потенціалу є основою для стратегічного планування. Знання про наявні ресурси та їх можливості дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку нових продуктів або послуг, а також впровадження інноваційних технологій. Це допомагає підприємству адаптуватися до змін ринкових умов і залишатися конкурентоспроможним [2].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

*По-третє*, оцінювання виробничого потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Підприємства, які знають свої сильні та слабкі сторони, можуть краще реагувати на виклики ринку, швидше впроваджувати нові технології та підвищувати якість продукції або послуг. Це дозволяє їм займати лідируючі позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Щоб виявити резерви та можливості розвитку підприємства, необхідно проаналізувати ефективність управління та використання виробничого потенціалу за допомогою показників, які характеризують загальні уявлення про підприємство, його фактичний стан та розвиток, а також про ефективність використання його виробничого потенціалу та факторів, що на нього впливають.

Під час війни особливо важливим є ефективне використання ресурсів. Це означає оптимізацію споживання матеріалів, енергії та інших виробничих ресурсів. Важливо зосередитися на зниженні втрат, переробці матеріалів та використанні енергоефективного обладнання. Інвестиції в цифрові технології та автоматизацію можуть зіграти ключову роль у підвищенні ефективності та гнучкості виробництва. Це включає впровадження систем управління виробництвом, автоматизацію ключових процесів та використання технологій прогнозування для оптимізації планування. З огляду на можливі зміни у споживачській поведінці та обмеження у фізичній роздрібній торгівлі, важливо розширити канали збуту. Це може бути розвиток онлайн-продажів, використання цифрових платформ для залучення клієнтів і вдосконалення логістики доставки.

Важливість визначення виробничого потенціалу набуває особливого значення у періоди кризи, що дозволяє виявити можливості підприємства у напрямку забезпечення і підвищення соціальної відповідальності. Це може включати підтримку місцевих громад, участь у гуманітарних ініціативах та реалізацію екологічно стійких практик. Такий підхід не тільки підтримує репутацію бренду, але й сприяє побудові міцних зв'язків зі споживачами та партнерами. Важливо вра-

ховувати змінні ризики, підтримувати безпеку та добробут працівників, оптимізувати ресурси та активно використовувати цифрові технології. Розвиток стійких практик та соціальна відповідальність можуть допомогти компанії не тільки впоратися з поточними викликами, але й зміцнити свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі [5].

Оптимізація виробничих потужностей означає максимально продуктивне використання матеріалів, робочої сили та обладнання, що знижує загальні витрати та підвищує маржу прибутку. В умовах конкурентного ринку здатність мінімізувати витрати без втрати якості є ключовою для досягнення високої рентабельності. Ефективне використання виробничого потенціалу сприяє зменшенню негативного екологічного впливу, що є важливим аспектом сталого розвитку підприємства та території, на якій воно знаходиться. Такий підхід допомагає підприємству зміцнити репутацію як соціально відповідальної та екологічно свідомої компанії [4].

Гнучкість виробничих потужностей є необхідною для адаптації до змінних ринкових умов. Це дозволяє швидко реагувати на коливання попиту та зміни в споживацьких перевагах. Адаптивність виробничих ліній може забезпечити оперативну зміну асортименту продукції без значних втрат часу та ресурсів. Це особливо важливо в індустрії, де модні тенденції та дизайнерські новинки швидко змінюються.

Можливість швидкої зміни виробничих процесів також допомагає зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваними обставинами, такими як глобальні кризи або локальні події. В результаті – підтримувати стабільність виробництва та постачання, що є важливим для збереження довіри клієнтів.

Оптимізація виробничих потужностей для зростання виробничого потенціалу включає впровадження контролю якості на кожному етапі виробництва. Це дозволяє своєчасно виявляти та усувати дефекти, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів. Крім

того, постійне поліпшення процесів та використання інноваційних технологій сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Збереження високої якості продукції є ключовим для забезпечення його довгострокового успіху на ринку.

Інвестиції в інновації та технологічний розвиток є важливим аспектом забезпечення зростання і використання виробничого потенціалу. Застосування передових технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Цифрова трансформація, наприклад, через впровадження систем Enterprise Resource Planning (ERP), може значно поліпшити управління запасами, логістику та взаємодію з клієнтами [1]. Також інноваційні підходи до дизайну та розробки продуктів допоможуть випередити конкурентів та задовольняти зростаючі вимоги ринку. Впровадження новітніх рішень не тільки підвищує ефективність, але й сприяє створенню більш стійкої та інноваційної бізнес-моделі використання виробничого потенціалу [3].

Щоб вдосконалити використання виробничого потенціалу підприємства, необхідно проаналізувати, оцінити, і в підсумку – вдосконалити кожну з його складових: фінансову, матеріальну, техніко-технологічну, трудову та інформаційну.

Таким чином, визначення виробничого потенціалу є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, що сприяє його довгостроковому успіху та сталому розвитку.

### Література

1. Воронкова Т. Є., Вовкодав А. Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип. 160. С. 51–54.
2. Камінська І., Ковальчук Н., Демидович А., Дубровський В. Науково-методичні підходи до аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 6 (67). С. 193–201.
3. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8968>

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

4. Лисенко М. В., Пащенко А. Г. Виробничий потенціал підприємства та ефективне використання його ресурсів. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11039/1/74-%d1%82%d0%b0%20%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%84%20%d0%a2.1-297-298.pdf>

5. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf)

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.





## Удосконалення управління процесами цифровізації в основному виробництві підприємства

**Суханов Сергій Іванович,**

студент 4 курсу факультету менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: sergey.sukhanov100@gmail.com

Цифровізація є ключовим напрямом розвитку сучасних підприємств, що впливає на всі аспекти їх діяльності, включаючи основне виробництво. Роль цифрових технологій у виробничих процесах значно зросла на фоні розвитку таких концепцій, як гіперавтоматизація та впровадження інформаційних систем для управління бізнес-процесами.

Цифрові технології суттєво змінили спосіб організації бізнесу. Впровадження інноваційних рішень стало основним фактором підвищення конкурентних переваг підприємств, оскільки вони забезпечують можливість гнучкого управління, мінімізації витрат і максимізації ефективності роботи [3].

Як зазначено в роботі Чернікової Н. М. та її колег [5], процеси цифровізації економіки активно впливають на всі рівні функціонування підприємств, зокрема в сфері бізнес-процесів, де інформаційні технології дозволяють не лише вдосконалювати вже існуючі процеси, але й створювати нові, більш гнучкі моделі управління виробництвом. Це підтверджує актуальність вивчення цифровізації в контексті виробничих процесів, адже впровадження цифрових технологій дає можливість підприємствам підвищити продуктивність, зменшити витрати на виробництво і покращити якість товарів та послуг.

Процес цифровізації можна поділити на кілька етапів, які відображають еволюцію управлінських підходів до впровадження цифрових технологій у виробництво:

1. Оцифрування робочих завдань – перший етап, коли робочі процеси починають перетворюватися на цифрові дані. Це базовий крок, що полягає в автоматизації рутинних операцій та створенні електронних баз даних для управління робочими завданнями.
2. Потік роботи – автоматизація потоку завдань та інформації між різними учасниками процесу за допомогою інформаційних систем. На цьому етапі впроваджуються системи, що дозволяють ефективніше управляти передачею даних між підрозділами.
3. Програмний пакет корпоративного класу – впровадження ERP-систем та інших комплексних рішень для інтеграції виробничих процесів з управлінськими та фінансовими системами. Це дозволяє забезпечити ефективний облік та контроль за всіма аспектами діяльності підприємства [1].
4. Система управління бізнес-процесами (BPMS) – інтеграція сучасних інформаційних систем для управління та моніторингу виробничих процесів в реальному часі, що дозволяє значно покращити координацію та контроль над виробничими циклами.
5. Гіперавтоматизація – новий етап, що поєднує штучний інтелект, машинне навчання та роботизовані системи для оптимізації та автоматизації всіх аспектів виробництва. Гіперавтоматизація дозволяє підприємствам автоматично адаптувати свої процеси до змін в ринкових умовах та попиті [5].

З розвитком цифрових технологій зростають ризики кібератак і витоку інформації. Підприємства, які активно використовують цифрові системи для управління виробничими процесами, повинні інвестувати в кібербезпеку для захисту своїх даних та запобігання можливим зловживанням. Впровадження цифрових технологій несе нові загрози, пов'язані з втратами управлінської інформації або втручанням сторонніх осіб у роботу підприємства [5].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Цифровізація виробництва вимагає значних капіталовкладень, особливо на етапі закупівлі та впровадження сучасних інформаційних систем та технологій. Малий і середній бізнес стикається з проблемами, пов'язаними з високими витратами на придбання обладнання, навчання персоналу та підтримку систем.

Незважаючи на всі переваги цифрових технологій, вони часто зустрічають опір з боку працівників, особливо тих, хто не володіє достатніми навичками роботи з цифровими системами. Згідно з дослідженнями, важливим аспектом є інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, оскільки це дозволить мінімізувати опір змінам та прискорити адаптацію нових технологій [4].

Основною стратегією удосконалення цифровізації є повна інтеграція цифрових рішень на всіх етапах виробництва. Це дозволить забезпечити кращу координацію між підрозділами, що, своєю чергою, підвищить ефективність управління. Застосування технологій великих даних для аналізу виробничих процесів дає можливість підприємствам гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі, оптимізувати логістику та прогнозувати потреби споживачів.

Підприємствам необхідно впроваджувати стратегії кібербезпеки, які б включали захист даних, навчання працівників основам інформаційної безпеки та систематичний аудит кіберзахисту для виявлення слабких місць [3].

Інвестування в навчання персоналу та створення комфортних умов для адаптації нових технологій є важливим фактором успіху цифровізації. Підприємства повинні забезпечити регулярне навчання для своїх працівників, щоб вони могли ефективно використовувати нові цифрові інструменти.

Отже, цифровізація основного виробництва підприємств – це складний і багатоетапний процес, що включає інтеграцію сучасних технологій у всі аспекти виробничої діяльності. Основними завданнями є мінімізація витрат, підвищення ефективності та швидкості виконання завдань. Однак успішна цифровізація вимагає стратегіч-

ного планування, інвестицій в технології та людський капітал, а також ефективного управління ризиками кібербезпеки.

### Література

1. Долга Г. В., Хитрова О. А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2 (49). С. 141–145.
2. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Вип. 3 (19). С. 21–32.
3. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. Вип. 100. С. 88–96.
4. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 1 (77). С. 265–269.
5. Чернікова Н. М., Долина Р. М., Діденко О. П. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 158–161.

Тези надійшли до редакції 28.10.2024 р.



UDC 658.7

## **Peculiarities of logistics supply processes at industrial enterprises**

**Tereshenko-Basarhina Sofia Vyacheslavovna,**

Student of the 4th year, Faculty of Management and Marketing,

KNEU named after Simon Kuznets (Kharkiv, Ukraine),

e-mail: s2307t@gmail.com

In today's world, industrial enterprises face unprecedented challenges in the field of supply due to globalization, the rapid growth in product demand, and fierce competition. Supply logistics processes, as a critical part of the overall production system, require in-depth analysis and optimization to improve production efficiency. Numerous researchers have contributed to the field of logistics optimization. For example, Christopher M. [1] examined the impact of supply chain risk management on operational resilience, while Ivanov D. [4] and Dolgui A. explored digital twins for supply chains to enhance resilience in an Industry 4.0 context. Similarly, Gunasekaran A. [3] et al. addressed performance measures within supply chains, highlighting metrics critical for evaluating logistics efficiency. In addition, Tiwari S. and Mishra N. [5] examined green supply chain management practices, focusing on environmental regulations and their impact on supply chain performance.

The goal of this research is to analyze supply logistics processes in industrial enterprises considering modern market requirements and the implementation of the latest technologies. The focus is on issues such as supply chain integration, automation of management and operational processes, and the application of digital systems to optimize logistics operations.

The main objectives of the research include:

1. Studying the key challenges faced by supply logistics in industrial enterprises.
2. Analyzing the impact of technological innovations on the efficiency of supply chain management.

3. Assessing the role of information technologies, particularly ERP (Enterprise Resource Planning) and WMS (Warehouse Management Systems), in optimizing supply processes.
4. Exploring methods for reducing logistics costs and improving the environmental responsibility of enterprises.

The relevance of the topic lies in the fact that efficient logistics management is a decisive factor for the competitiveness of industrial enterprises. Increasing costs for raw materials, energy resources, and transportation services push companies to seek new approaches to optimize their supply processes. Technological innovations in the field of logistics allow for reducing inventory management costs, shortening supply times, and minimizing risks.

The primary research methods include analyzing literary sources, statistical data, and real case studies from industrial enterprises. Special attention is paid to the use of automated supply management systems, which help reduce errors caused by human factors and improve control over processes. The role of the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), and blockchain technologies in building transparent and efficient supply chains is explored.

The research results demonstrate that integrating digital technologies into supply logistics processes enables enterprises to achieve the following outcomes:

1. Reducing warehousing and transportation costs.
2. Increasing inventory management accuracy.
3. Accelerating order processing and product delivery times.
4. Enhancing flexibility and adaptability to changes in market conditions.

The research also highlights the importance of environmental aspects in logistics. The use of “green” logistics solutions, such as electric vehicles, optimized delivery routes, and reducing packaging materials, allows for

lowering the negative impact on the environment and meeting modern sustainable development standards.

Conclusions: Supply logistics processes in industrial enterprises are significantly changing under the influence of technological innovations and sustainable development requirements. The digitalization of logistics, process automation, and the use of environmentally friendly approaches provide competitive advantages for enterprises, helping them effectively respond to the challenges of a globalized market. Further research should focus on improving the integration of new technologies into logistics systems and overcoming the barriers to their implementation.

### Literature

1. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. Financial Times Press, 2016. 432 p.

2. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 2022. 608 p.

3. Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*. 2001. Vol. 21. No. 1/2. P. 71–87.

DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570110358468/full/html>

4. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*. 2020. Vol. 31. No. 3. P. 242–255. URL: [https://www.researchgate.net/publication/341542060\\_A\\_digital\\_supply\\_chain\\_twin\\_for\\_managing\\_the\\_disruption\\_risks\\_and\\_resilience\\_in\\_the\\_era\\_of\\_Industry\\_40](https://www.researchgate.net/publication/341542060_A_digital_supply_chain_twin_for_managing_the_disruption_risks_and_resilience_in_the_era_of_Industry_40)

5. Tiwari S., Mishra N. Green supply chain management practices and performance: The role of environmental regulations. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 236. P. 117–123. URL: [https://www.researchgate.net/publication/341542060\\_A\\_digital\\_supply\\_chain\\_twin\\_for\\_managing\\_the\\_disruption\\_risks\\_and\\_resilience\\_in\\_the\\_era\\_of\\_Industry\\_40](https://www.researchgate.net/publication/341542060_A_digital_supply_chain_twin_for_managing_the_disruption_risks_and_resilience_in_the_era_of_Industry_40)

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



UDC 658.7

## Directions of improving logistics services for consumers

**Тkachenko Daria Vyacheslavovna,**

4th year bachelor student,

S. Kuznets KNUE (Kharkiv, Ukraine),

e-mail: daria.tkachenko@hneu.net

The efficiency of logistics services is a key factor in the success of enterprises in the context of market globalization and growing competition. It affects the speed, quality and cost of turnover, which directly affects customer satisfaction and financial results of companies. The growing demands for optimization of supply chains, the introduction of innovative technologies, such as automation and artificial intelligence, necessitate the study of this issue to ensure sustainable business development.

The problems of logistics service efficiency were investigated by scientists such as Bowersox Donald, Kloss David [1] and Lambert Douglas [2], who in their works focused on supply chain management and process optimization. Among the Ukrainian scientists should be highlighted the work of Dergacheva V. V., which analyzes modern approaches to logistics in the conditions of the Ukrainian market, and Pesotskaya A. A., which explores digital tools to improve the efficiency of logistics processes.

**The purpose** of this study is to substantiate the main directions of improvement of logistic services taking into account modern technologies and customers' demands.

The efficiency of logistics directly affects the competitiveness of companies, their ability to quickly respond to market changes and meet customer needs, so improving the quality of logistics services is one of the key tasks of modern business.

One of the key tasks of enterprises today is to find ways to optimize logistics processes to achieve a balance between costs and quality of ser-



vice, in particular by introducing innovative technologies and improving the organization of logistics systems. Among the most successful directions of optimization of logistics services, based on modern technologies and taking into account the requirements of customers, we can highlight the following:

- cost reduction for logistics operations. One of the main tasks is to analyze the factors that affect the cost of logistics services, such as transportation, inventory management, warehousing and other operational costs. The goal is to identify ways to optimize them without reducing the quality of service;
- improving speed and accuracy of order fulfillment. Delivery speed and accuracy of order fulfillment are critical factors for achieving customer satisfaction. The study will examine how the use of modern information technologies (e.g. GPS tracking systems, ERP and CRM systems) can contribute to better route planning and more accurate demand forecasting;
- optimization of warehousing and inventory management. It is important to find effective approaches to managing warehouse resources and inventories to avoid excessive accumulation or shortage of goods. This will help to rationalize costs and increase the efficiency of storage processes;
- integration of logistics processes with a common business strategy. Logistics is an integral part of business processes, so it is important to explore its interaction with marketing, production, finance and other functions of the enterprise. This will allow us to develop recommendations for better integration of logistics operations into the overall strategy of the company to improve its efficiency;
- introducing innovative technologies into logistics. New technologies such as automation, drones, robots, 3D-druk and artificial intelligence can significantly change traditional approaches to logistics. The purpose of the study is to identify the most promis-

ing technological solutions and their impact on reducing costs, increasing the speed and reliability of logistics processes;

- ensuring sustainable development. Environmental aspects of logistics are becoming increasingly important today. The study aims to assess how businesses can reduce their environmental footprint through the implementation of more sustainable practices such as energy efficient vehicles, reducing the use of packaging materials, optimizing routes to reduce carbon dioxide emissions;
- improving customer satisfaction. The last but equally important goal of the study is to improve the quality of customer service by improving the reliability and flexibility of logistics services. The study will examine how the introduction of new logistics service models can contribute to meeting customer needs in a more efficient way.

Thus improving the efficiency of logistics services is possible through the optimization of supply chains, the introduction of digital technologies and process automation. It is also important to integrate information systems, improve communication between participants in supply chains and develop a strategy for the sustainable development of logistics systems. The implementation of these measures will help reduce operating costs, improve the quality of customer service and increase the competitiveness of enterprises.

### Literature

1. Bowersox D., Closs D. J. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill Education, 2013. 448 p.
2. Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Sarasota : Supply Chain Management Institute, 2008. 430 p.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 658.8

## Оптимізація асортиментної політики як інструмент адаптації підприємства до сучасних викликів

**Ткач Максим Сергійович,**

здобувач 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: tkachmaks182@gmail.com

Удосконалення асортиментної політики є актуальним завданням для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і задовольняти змінні потреби споживачів у динамічному ринковому середовищі. Постійне вдосконалення асортименту дозволяє підприємству своєчасно реагувати на тренди, зміни в уподобанні клієнтів і технологічний розвиток, що сприяє підвищенню попиту на товари та формуванню стійкої клієнтської бази.

Актуальність удосконалення асортиментної політики також обумовлена потребою в ефективних управлінських ресурсах підприємства. Оновлення асортименту дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати на зберігання та уникати накопичення нереалізованих товарів, що позитивно впливає на фінансові показники. Крім того, завдяки адаптації асортименту до мінливих потреб ринку підприємство може не лише утримувати, але й посилювати свої позиції на ринку. Це забезпечує стійкість бізнесу перед конкурентами та сприяє його довгостроковому розвитку.

У загальному розумінні асортиментна політика – це комплексна стратегія підприємства, спрямована на формування, управління та оптимізацію товарного асортименту відповідно до потреб ринку, споживчих переваг та умов конкурентного середовища. Вона забезпечує визначення структури товарів і послуг, які пропонує підприємство, а також ефективне управління цими елементами для досягнення конкурентоспроможності й максимального задоволення запитів споживачів [1; 3].

Асортиментна політика спрямована на формування, розвиток і управління номенклатурою продукції або послуг, що пропонуються споживачам. Головна мета цієї політики полягає в оптимізації асортименту з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Основні цілі асортиментної політики наведено на рис. 1.

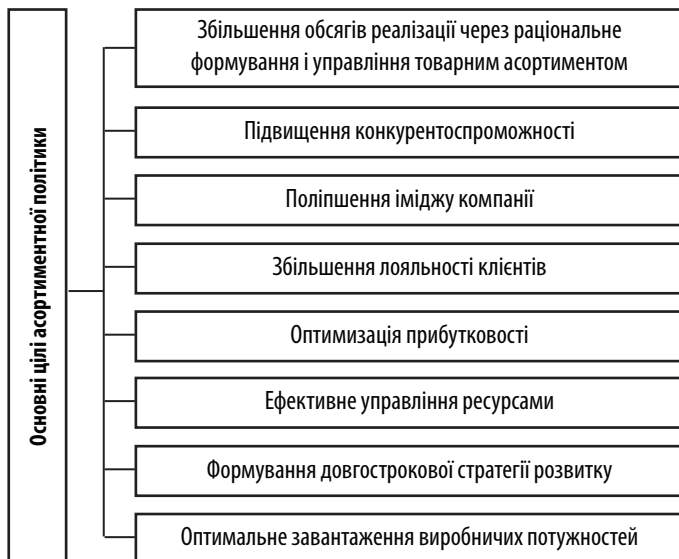


Рис. 1. Основні цілі асортиментної політики

Джерело: сформовано за узагальненням [1–3]

Для досягнення поставлених цілей підприємство повинно розробляти та реалізовувати комплекс заходів, які включають [1; 2]:

- маркетингові дослідження: аналіз ринку, потреб споживачів, конкурентного середовища;
- розробку нових продуктів: створення інноваційних продуктів, які відповідають потребам споживачів;

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

- управління життєвим циклом продукту: аналіз стадій життєвого циклу продукту та прийняття рішень щодо його подальшої долі;
- оптимізацію асортименту: регулярний перегляд і коригування асортименту з урахуванням змін на ринку;
- створення ефективної системи управління асортиментом.

Таким чином, асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів та досягати своїх стратегічних цілей.

Асортиментна політика включає планування нових товарів, модернізацію або вилучення застарілих позицій, балансування асортименту за більшими характеристиками (ціна, якість, функціональність), а також адаптацію пропозицій відповідно до змінених ринкових умов. В умовах динамічного ринку асортиментна політика набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє підприємству не лише задовольняти поточний попит, а й прогнозувати зміни в споживчих уподобаннях, що забезпечує сталий розвиток і прибутковість.

У контексті сучасної економічної мінливості та динамічних змін зовнішнього середовища забезпечення стабільної діяльності підприємств на довгостроковій перспективі вимагає глибокого стратегічного підходу до формування товарного асортименту. Саме активна асортиментна політика дозволяє досягти цієї мети. Формування асортименту має відбуватися з урахуванням змін у попиті, технологічному прогресі та загальних економічних тенденціях, що ускладнює цей процес і підвищує важливість ефективного управління асортиментом для досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства.

### Література

1. Діденко Є. О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910)

2. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 191–195.

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>

3. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 658.15

## Особливості планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності

**Томах Вікторія Володимирівна,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри МЛІ,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: viktorii.tomakh@hneu.net

Діяльність будь-якого підприємства, незалежно ні від сфери діяльності, ні від його розмірів, може бути ефективною тільки за умови якісного та своєчасного планування. Саме якісно розроблений план, який враховує всі особливості діяльності підприємства, особливості оточуючого середовища на момент його написання, є однією з основних складових ефективної діяльності підприємства.

У науковій літературі можна зустріти значну кількість робіт, що присвячено саме питанням планування діяльності підприємства. Це питання досліджують як українські, так і закордонні вчені, серед яких можна виділити: Євтушенко Н. О., Заставнюк Л., Jayesh Jhurani, Gary A Langenwalter та ін.

Дослідження вітчизняних підприємств показало, що з 2000 р. більшість підприємств взагалі не приділяють процесу планування належної уваги. Таке становище найчастіше обумовлено, *по-перше*: неправильним розумінням як мети, так і процесу планування та, *по-друге*: розумінням його виключно як директивного планування в межах адміністративного управління, що, звісно, не відповідає його дійсним цілям та можливостям. На цей час важливо донести, що саме якісне планування дозволить підприємству встановити реальні цілі та допоможе досягнути їх в найкоротші терміни з найменшою кількістю витрачених ресурсів і з найвищою ефективністю. Однією з головних умов якісного планування є залучення якомога більшої кількості працівників підприємства на різних рівнях розроблення плану, для того щоб весь персонал підприємства розумів мету пла-

нування, шляхи його реалізації та можливість і необхідність вкладу кожного працівника в його досягнення.

За думкою Євтушенко Н. О., «планування діяльності підприємства це процес розробки та постановки цілей щодо формування, розподілу й використання обмежених ресурсів підприємства та створення схеми дій задля їх досягнення з урахуванням системи якісних та кількісних показників» [1, с. 55]. На наш погляд, саме це визначення є найбільш повним та водночас лаконічним і враховує особливості сучасного середовища.

Аналіз діяльності сучасних підприємств і розробок науковців в галузі планування діяльності дозволив виявити, що кількість етапів процесу планування діяльності та їх функції можуть суттєво різнитися. Таке положення можна пояснити тим, що структура процесу планування суттєво залежить як від життєвого циклу підприємства, так і від виду планування, термінів, його мети тощо. Так, Євтушенко Н. О. у своїх працях виділяє 9 етапів, а саме:

- формулювання основних цілей підприємства на конкретний період часу та розробка конкретних завдань відповідно до сформованих цілей;
- збір, оцінка й аналіз вхідної інформації підприємства;
- ідентифікація факторів ризику відповідно до рівнів управлінської звітності у межах систем підприємства;
- ідентифікація факторів ризику через цілі управлінської звітності підприємства:
  - прийняття управлінських рішень щодо системи планування;
  - здійснення контролю системи планування, оцінка результатів діяльності;
  - аналіз економічної інформації та оцінка її за якістю та рівнем обробки;
  - перевірка достатності запропонованих планів на предмет якості;



- оформлення та документування результатів процесу планування;
- контроль за виконанням процесу планування [1, с. 56].

Тульчинська С. О. виділяє такі етапи процесу планування: визначення всіх цілей розвитку підприємства, визначення та деталізація конкретних цілей та завдань на визначений проміжок часу; визначення шляхів, методів та інструментів для їх досягнення; систематичний контроль за досягненням поставлених цілей, шляхом співвідношення планових та фактичних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Заставнюк Л. виділяє такі етапи, як детальне вивчення проблеми; формування системи планування; уточнення нормативів конкурентоспроможності планового об'єкта та інших вимог; формування, узгодження і затвердження планів; доведення планових завдань до виконавців; координація виконання плану; облік та контроль виконання конкретних планових завдань і параметрів [1, с. 26].

Кожен з цих науковців безумовно праві, як й інші, що виокремлюють свої етапи процесу планування. Розбіжності в етапах планування можуть обумовлюватися тим, а який саме вид планування ми розглядаємо, на який термін, чи це планування діяльності міжнародної корпорації, чи діяльності середнього підприємства, а головне – від того, наскільки детально прописані всі етапи процесу планування. Найчастіше етапи планування відрізняються саме через те, що ряд науковців більше уваги приділяє першим етапам планування та розписує їх більш детально, дехто більш детально розглядає прикінцеві етапи тощо.

На наш погляд, доцільно виділити укрупнені етапи процесу планування, а вже на кожному підприємстві, залежно від ряду вищевказаних факторів, він буде розписуватися та розглядатися більш детально, саме з урахуванням того, що є метою цього планування. У випадку, коли підприємство починає з того, що бере за основу для свого плану дуже детально розписані етапи планування незважаючи

на те, а для чого та з якою метою вони були розроблені, може потрапити в ситуацію коли вони не будуть відповідати ні меті планування підприємства, ні його можливостям, що призведе до втрати часу – ресурсу, що є невідновленим.

Важливим моментом та особливістю планування діяльності підприємства в сучасних невизначених умовах є необхідність використання інноваційного підходу та креативного потенціалу персоналу підприємства. Що обумовлено тим, що саме креативний підхід стимулює підприємства до вироблення креативних управлінських рішень, що зумовлять отримання конкурентних переваг на кожному етапі розроблення та впровадження планів.

При плануванні діяльності підприємства в умовах невизначеного середовища доцільно використовувати такі креативні інструменти: мозковий штурм, візуалізація плану, метод аналогій та метафори, метод призначення ролей, а також ігри та вправи. Використання цього інструментарію креативного менеджменту дозволить задіяти найбільшу кількість персоналу підприємства для розроблення плану його діяльності. Саме це дозволить розробити ефективний план діяльності підприємства, що дозволить отримати найкращі економічні результати.

### Література

1. Євтушенко Н. О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 53–59. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023\\_1/12.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/12.pdf)
2. Заставнюк А. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств // Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». 2020. С. 66–68.
3. Jayesh Jhurani. Revolutionizing enterprise resource planning: the impact of artificial intelligence on efficiency and decision-making for corporate strategies / Jayesh Jhurani. *International Journal of Computer Engineering and Technology (IJCET)*. 2022. Vol. 13. Issue 2. P. 156–165. Article ID: IJCET\_13\_02\_019. URL: <https://iaeme.com/Home/issue/IJCET?Volume=13&Issue=2>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Gary A Langenwalter. Enterprise Resources Planning and Beyond Integrating Your Entire Organization. 2000. 424 p.

DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420049060>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 330.3

## Стійкість економіки ЄС: зростання попри виклики

**Тонева Кристина Валеріївна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: KrysrynaTonieva@gmail.com

Економіка Європейського Союзу та його населення процвітають завдяки відкритості регіону та ліберальному підходу до торгівлі й потоків капіталу. ЄС демонструє більшу зовнішньоекономічну орієнтацію, ніж США чи Китай, якщо оцінювати це за часткою експорту й імпорту товарів і послуг у структурі економіки, навіть попри схожі загальні розміри економік. Якщо врахувати внутрішню торгівлю між країнами-членами, яка становить понад половину всього обсягу торгівлі, відкритість ЄС ще помітніша. У той час як у Китаї з середини 2000-х років відкритість торгівлі скоротилася через швидше зростання ВВП порівняно з торгівлею, а в США цей показник знизився за останнє десятиліття, ЄС продовжує демонструвати зростання. Крім того, частка прямих іноземних інвестицій у ВВП ЄС залишається високою як у внутрішньому, так і зовнішньому вимірі, особливо порівняно з іншими регіонами. Відкритість економіки разом із внутрішньою конкуренцією була закріплена у Лісабонському порядку денному 2005 року як ключова стратегія для економічного зростання, створення робочих місць і забезпечення соціальної згуртованості [1].

Починаючи з початку українського конфлікту ЄС оперативно впровадив політичні заходи для подолання наслідків енергетичної кризи. Дії можна розділити на дві ключові категорії: структурні зміни, спрямовані на вдосконалення споживання, постачання та зберігання природного газу, і заходи, пов'язані з регулюванням зростання цін на енергоносії. У березні 2022 року лідери країн ЄС ухвалили Версальську декларацію, яка визначила основні напрями реагування

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

на кризу. Згодом ці принципи були реалізовані в плані RePowerEU, представленому у травні 2022 року. Його головна мета полягала у швидкому скороченні залежності від російського викопного палива та забезпеченні довгострокової стійкості енергетичної системи ЄС. У рамках цього плану було запроваджено регуляторні заходи, які включали встановлення цільових обсягів заповнення сховищ газу, скорочення його споживання, а також створення механізмів спільної закупівлі газу й обмеження його ціни.

Додатково країни ЄС розширили свої можливості для виробництва зрідженого природного газу (ЗПГ), збільшили кількість імпортних терміналів і розпочали диверсифікацію постачальників, формуючи партнерства з міжнародними постачальниками ЗПГ і трубопровідного газу. Щоб мінімізувати вплив зростання цін на енергоносії на домогосподарства та бізнес, уряди ЄС запровадили фінансові заходи, такі як зниження податків на енергію, встановлення цінових обмежень і надання фінансової підтримки найбільш вразливим групам населення. Ці кроки спрямовані на збереження економічної стабільності та забезпечення соціального захисту в умовах енергетичної кризи.

Минулої зими економіка ЄС показала значно кращі результати, ніж очікувалося. Незважаючи на серйозні виклики, зумовлені війною в Україні, енергетичною кризою та посиленням монетарної політики в усьому світі, рецесію, яка здавалася неминучою, було усунуто. У прогнозах осені 2022 року передбачалося скорочення економіки ЄС наприкінці 2022 року та на початку 2023-го. Проте реальні дані показали лише незначне зниження економічної активності в четвертому кварталі минулого року та навіть позитивне зростання в першому кварталі цього року [3].

Покращення економічних умов зміцнило прогнози на 2024 рік, а також трохи підвищило очікування на 2025 рік. Порівняно з зимовими прогнозами 2023 року зростання ВВП ЄС у 2023 році було переглянуто до 1,0 % (з початкових 0,8 %), а на 2024 рік – до 1,7 %

### Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

(з 1,6 %). Аналогічне покращення очікується і для зони євро, де прогнозується зростання на 1,1 % у 2023 році та 1,6 % у 2024 році. Інфляція, однак, продовжує залишатися ключовим викликом. Її показники переглянуто вгору – до 5,8 % у 2023 році та 2,8 % – у 2024 році, що трохи вище за зимові прогнози.

Динаміку генерації тепла та електроенергії в країнах ЄС наведено на *рис. 1*.

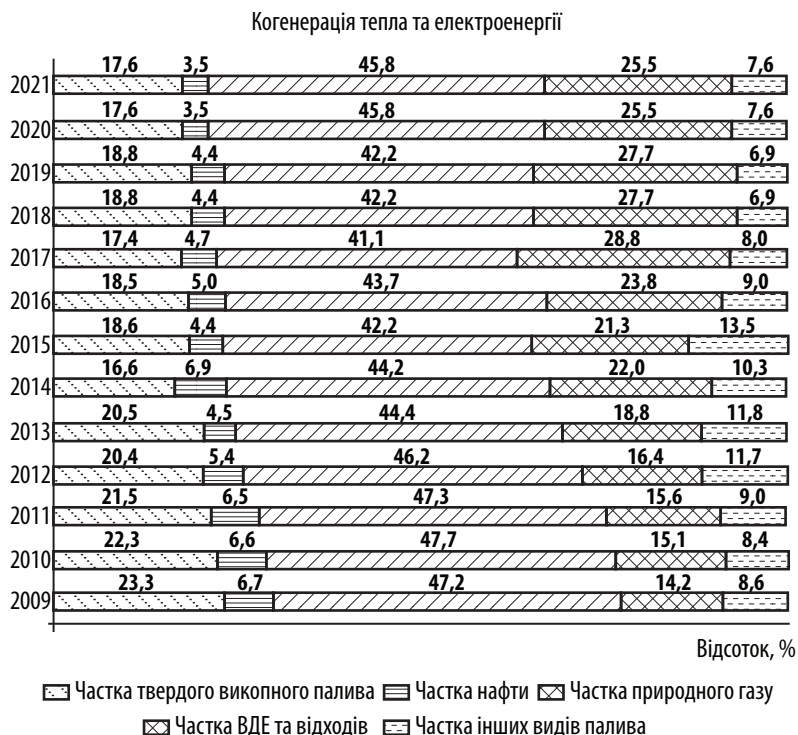


Рис. 1. Структура отримання електроенергії в ЄС

Джерело: [2]

Частка генерації тепла з природного газу зменшується з 2009 по 2021 рік. На рис. 1 показано динаміку змін у використанні різних

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

джерел енергії для когенерації тепла та електроенергії за період із 2009 по 2021 рік. Дані свідчать, що частка твердого викопного палива поступово зменшувалася: з 23,3 % у 2009 році до 17,6 % у 2021 році, що вказує на скорочення його використання. Подібна тенденція спостерігається й у споживанні нафти, частка якої за цей період знизилася з 6,7 % до 3,5 %, що демонструє зменшення залежності від цього ресурсу. Природний газ, хоч і залишається основним джерелом енергії, зазнав невеликого скорочення – його частка знизилася з 47,7 % у 2009 році до 45,8 % у 2021 році. Водночас відновлювані джерела енергії та відходи значно збільшили свою частку – з 14,2 % до 25,5 %, що підкреслює активний розвиток «зеленої» енергетики в цей період. Інші види палива зазнали лише незначних змін, залишаючись на рівні близько 7–8 %. Загалом ці дані відображають загальну тенденцію до зменшення залежності від викопних видів палива, особливо нафти, і перехід до більш екологічно чистих джерел енергії, таких як відновлювані ресурси. Природний газ поки залишається ключовим джерелом, хоча й із помітною стабілізацією частки.

На початку 2024 року економічна ситуація в ЄС і зоні євро перевершила очікування: ВВП зріс на 0,3 % в ЄС і на 0,1 % у зоні євро, що вказує на відновлення впевненості в економіці. Низькі ціни на енергоносії, стабільний ринок праці, ослаблення проблем із постачанням і підвищення довіри бізнесу сприяли цьому позитивному результату. Водночас загальна інфляція продовжує знижуватися через уповільнення зростання цін на енергоносії.

ЄС ефективно подолав енергетичну кризу завдяки швидкій диверсифікації постачальників газу та значному скороченню його споживання. Станом на сьогодні рівень зберігання газу залишається стабільним, а ризики дефіциту наступної зими значно зменшилися. Подальше розширення постачань із альтернативних джерел, разом зі збільшенням виробництва відновлюваної енергії, допомагає замінювати викопне паливо, включно з газом.

## Література

1. Emiliozzi S., Gazzani F., Gazzani A. The European energy crisis and the consequences for the global natural gas market // CEPR. 2024. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/european-energy-crisis-and-consequences-global-natural-gas-market>
2. Eurostat. Gas prices for non-household consumers – bi-annual data (from 2007 onwards) // DBnomics, the world's economic database. 2024. URL: [https://db.nomics.world/Eurostat/nrg\\_pc\\_203?tab=chart](https://db.nomics.world/Eurostat/nrg_pc_203?tab=chart)
3. Zettelmeyer J., Tagliapietra S., Zachmann G., Heussaff C. The EU needs a grand bargain that reduces demand, increases supply, and keeps energy markets open // International Monetary Fund. 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/12/beating-the-european-energy-crisis-Zettelmeyer>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.





UDC 658.5

## **Oorganization of logistics processes of the enterprise using «green» technologies**

**Topolia Anna,**

4th year student of the Institute for Management and Marketing,

S. Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),

e-mail: topolyanyaaaa@gmail.com

«Green» logistics are actions aimed at countering environmental hazards. Also, it allows various types of activities carried out in the environment to ensure the optimal use of resources that are extracted and used as raw materials, it aims to find cyclical economy, where the use of resources is not limited. «Green» logistics aims to reduce the existing negative impact of transport on the environment and promote an ecological business model [7].

The goal of «green» logistics management is to obtain an effect from the result of the optimization of processes, such as: reducing the length of the logistics cycle, improving the overall and ecological quality of products, reducing shortages and losses of resources during storage and transportation, reducing the amount of waste generation. In general, the formation and development of «green» logistics at the enterprise is based on the principles of environmentally responsible behavior [6].

Among the organizations that use the principles of «green» logistics, we can note «Euroterminal», on the initiative of the organization, a new railway branch appeared from the «Dry Port» to the Odesa-Peresyp station [1, p. 118–123].

Environmental trends affect all modes of transportation, and when considering automotive logistics, «green» vehicles are becoming more and more popular. Volvo Trucks constantly conducts tests, for example, electric trucks were tested in the conditions of the Arctic Circle. The new Ready to Run function was tested, which allows you to warm up the car in

the cold and cool the battery and the driver's cabin in the heat [2]. Volvo Trucks has already released 6 such models and aims to make ecological transport popular by 2030. Such «green» decisions have an impact on the state of nature and economic benefits [3].

Already today, regulatory acts aimed at limiting carbon dioxide emissions are being actively implemented. They can be divided into: traditional; economic; instruments of infrastructure and market liberalization. Countries that have signed the protocol, including Ukraine, have determined for themselves quantitative obligations to limit or reduce emissions [4].

The implementation of hydrogen logistics is highly relevant nowadays. Today, hydrogen is called the future of energy. It is ecologically clean, affordable and widely distributed in nature - an ideal option for preserving the environment. The Hydrogen Strategy is an important part of the European Green Deal to achieve climate neutrality by 2050 [5]. Ukraine, unfortunately, is only at the first preparatory stage and is not yet ready for the large-scale implementation of the hydrogen strategy.

In 2020 hydrogen trucks began to be tested in Europe. According to the forecasts of various companies, in particular, Daimler Trucks, it will take several more years for the full-scale implementation of hydrogen trucks. The world is also designing ships on hydrogen fuel, for example, Italy and Japan plan to develop engine technology by 2025 [5].

At the same time, transport generates 25% of the total amount of greenhouse gases. That is why, in order to avoid a further climate crisis, a global strategy for reducing CO<sub>2</sub> emissions by 2050 has already been created. Since changes are taking place all over the world, Ukraine cannot stand aside from the trends [7]. Replacing inefficient and harmful public road transport with electric by 2030 could be a start.

Environmental norms and rules create barriers that are a veil for harmful substances to enter the consumer market. That is why logistics providers are forced, based not only on social responsibility and the introduction of

know-how, but also on the grounds of economic benefit, to bear the costs of technical support for «green» logistics innovations. The formation of ecologically clean mechanisms of market functioning, stimulated by the state in the form of tangible financial support and subsidization of innovations, development without harming the environment of the supply chain can significantly advance the development of «green» logistics in Ukraine.

### Література

1. Величко О. П. Логістичне забезпечення сільськогосподарського виробництва великих аграрних компаній. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2012. № 1 (56). С. 118–123.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Електричні вантажівки Volvo пройшли випробування в екстремальних зимових умовах. URL: <https://www.volvotrucks.com.ua/uk-ua/news/press-releases/2021/dec/Volvos-electric-trucks-tested-in-extreme-winter-weather.html>
4. «Євротермінал» про те, що таке «зелена логістика» і як її застосовувати. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1929434-yevroterminal-pro-te-scho-take-zelena-logistika-i-yak-yiyi-zastosovuvati>
5. «Зелена» логістика: теорія та механізми. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14061392.pdf>
6. GEFCO відправила перший потяг з нейтральним рівнем викидів вуглецю на Новому шовковому шляху. URL: <https://logisticpoint.net/tl/uz/gefco-first-carbon-neutral-block-train>
7. Autonomous ship project, key facts about yara birkeland. URL: <https://www.kongsberg.com/maritime/support/themes/autonomous-ship-project-key-facts-about-yara-birkeland>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 658.7:004.75

## **Цифрова трансформація логістичних процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства**

**Тристан Станіслав Юрійович,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
ХНЕУ імені С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

В умовах стрімкого розвитку глобальної економіки та посилення конкуренції цифрова трансформація логістики стає ключовим фактором «у прийнятті управлінських рішень відносно оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, зростання інноваційності та ефективності бізнесу», а отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємств [3].

Актуальність дослідження підсилюється тим, що в умовах глобальних викликів, включаючи геополітичні конфлікти та повномасштабне вторгнення в Україну, саме цифрові технології дозволяють підприємствам забезпечувати безперервність та адаптивність логістичних операцій.

Для українських підприємств цифрова трансформація логістичних процесів стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й механізмом забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни.

За даними дослідження McKinsey & Company, впровадження цифрових технологій у логістичні процеси дозволяє скоротити операційні витрати на 30 % та підвищити дохідність інвестицій на 20 % [5].

За даними річного звіту World Economic Forum за 2023 рік, здатність підприємств впроваджувати інновації стала ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, особливо у сфері логістики [7].

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

**Метою** дослідження є визначення ключових напрямків та механізмів цифрової трансформації логістичних процесів як інструменту підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Відповіддю на ці виклики стає впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси.

Широко розповсюдженим інструментом в логістичній діяльності є Інтернет речей (Internet of Things – IoT), що дозволяє забезпечити повну видимість ланцюга поставок у режимі реального часу завдяки мережі взаємопов'язаних фізичних об'єктів, оснащених програмним забезпеченням та іншими технологіями для обміну даними з іншими пристроями через Інтернет.

Існуючою технологією обробки великих масивів даних для прийняття обґрунтованих рішень є аналітика великих даних (Big Data Analytics). Інструмент дозволяє оптимізувати маршрути доставки на основі історичних даних та визначати, й виявляти потенційні ризики в ланцюгах поставок.

Одним із актуальних та революційних інструментів для автоматизації маршрутів доставки є використання штучного інтелекту (ШІ), котрий здатен скоротити транспортні витрати на 10–20 % та зменшити час доставки на 25–30 %. [6] Алгоритми машинного навчання забезпечують предикативну аналітику для попередження можливих збоїв у ланцюгах поставок.

Міжнародний досвід показує, що стратегічні переваги впровадження цифрових інновацій в логістичні процеси проявляються у підвищенні операційної ефективності, покращенні якості обслуговування клієнтів та підвищенні адаптивності бізнесу порівняно з конкурентами, які використовують традиційні підходи.

В умовах сучасних викликів та нових ринкових тенденцій процес цифровізації логістичних процесів в Україні набуває особливого значення не лише для підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, але й для забезпечення національної безпеки

держави в цілому. Сучасні перспективи розвитку транспортної логістики визначено в доробку Марченко В. і Бугайко Д., зокрема, ключові напрямки розвитку транспортної логістики вони пов'язують з впровадженням штучного інтелекту, диджиталізацією, хмарними технологіями, а також з важливістю високоточного прогнозування попиту [4].

Враховуючи результати дослідження Європейської Бізнес Асоціації, що розробляє Інфраструктурний індекс, станом на 2023 рік зростання логістичних витрат є найбільшим викликом воєнного стану (60 %). [1] Також варто зазначити, що на момент війни організації зіштовхуються з певними перешкодами, такими як обмежений доступ до фінансових ресурсів, брак кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та недосконалість законодавчої бази щодо цифровізації.

Отже, враховуючи міжнародний досвід та успішні кейси таких компаній, як Amazon, DLA та Union Pacific, інвестиції яких в IoT, Big Data Analytics та штучний інтелект забезпечують значні конкурентні переваги на міжнародному ринку, та аналізуючи сучасні реалії та можливості впровадження цифрових технологій в логістичні процеси українських підприємств, можемо прийти до парадоксальної ситуації: з одного боку, цифровізація могла б допомогти оптимізувати витрати, а з іншого – підприємства не мають достатньо ресурсів для їх впровадження.

Важливо наголосити, що успіх цієї трансформації залежить від системного підходу та координації зусиль на рівні держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Особливу увагу слід приділити розробці механізмів фінансової підтримки цифровізації, розвитку освітніх програм для підготовки фахівців та вдосконаленню законодавчої бази.

### Література

1. Європейська Бізнес Асоціація / Інфраструктурний індекс 2023.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

2. Колодізева Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 184–190.

3. Кривов'язук І. В. Управлінські рішення та їх ефективність щодо впровадження цифрових технологій в логістиці / Modern vision of implementing innovations in scientific studies // Collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference. 2023. P. 34–36.

4. Марченко В., Бугайко Д. Сучасні перспективи розвитку транспортної логістики відповідно до нових ринкових тенденцій та проблем сьогодення // Політ. Сучасні проблеми науки : тези доп. XXII Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2022. С. 114–115.

5. Alicke K., Rachor J., Seyfert A. Supply Chain 4.0 – The next-generation digital supply chain / Supply Chain Management Practice // McKinsey & Company. 2023.

6. McKinsey & Company / Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier? 2017. P. 22.

7. World Economic Forum / The Global Risks Report 2023: 18th Edition Insight Report // The global Competitiveness Report 2023.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 005.32:159.942

## Роль емоційного інтелекту керівників у мотивації працівників

**Трофімова Софія Володимирівна,**

здобувач вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: sofa.trofimova2004@gmail.com

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної обізнаності керівника, його психічного та емоційного стану, що формує потенціал для втілення духовних та професійних здібностей підлеглих. Розвинення емоційного інтелекту кожного керівника є напрямком до вирішення питань продуктивного керівництва та поліпшення виробничого процесу в цілому. Тому розвиток навичок ефективного управління емоціями дуже важливий для керівників організації.

Емоційний інтелект – це не тільки розуміння своїх емоцій, це й ефективне використання почуттів для досягнення цілей. Система управління, яка заснована на емоційному інтелекті, дозволяє ефективно розподіляти завдання та ресурси, враховуючи потреби та особливості кожного працівника. Такий підхід не тільки сприяє та підтримує командне спілкування, розуміння та співпрацю, але також гарантує, що керівники своєчасно реагують на потреби та проблеми працівників, що може бути потужними мотиваційними стимулами. Керівник з високим емоційним інтелектом демонструють здатність надавати ефективну підтримку, вирішувати конфлікти та розвивати командний дух [1].

Слід зазначити, що сучасні працівники в Україні ставлять високі вимоги до своїх роботодавців. В умовах воєнного стану ключовими критеріями залишаються заробітна плата та безпека робочого місця, і водночас зростає значення підтримки психологічного здоров'я та



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

умов, які сприяють особистій стабільності. Таким чином, до переліку потреб працівників, які мають бути задоволені в процесі трудової діяльності, також додаються і їх психологічні потреби.

Емоційний інтелект включає емпатію, здатність розуміти інших людей і співчувати їм. Керівники з такою навичкою активно вислуховують скарги співробітників, виявляють щирий інтерес і підтримку. Це сприяє розвитку позитивних стосунків, покращує спілкування та сприяє співпраці в робочому середовищі [2, с. 39].

Д. Големан зазначає, що лідери та менеджери, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні формувати робоче середовище, яке сприяє відчуттю значущості, залученості та розвитку для професійних навичок у працівників. Ці керівники демонструють емпатію, підтримують конструктивну комунікацію та застосовують різноманітні мотиваційні стратегії для досягнення високих результатів серед своїх підлеглих [4].

Результативне управління емоціями сприяє підвищенню продуктивності співробітників, особливо через її оцінку, і забезпечує цікаві завдання та можливості професійного розвитку.

При цьому методи мотивації повинні бути адаптовані до специфіки ситуації та індивідуальних потреб працівника. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту мають більше шансів створити позитивне мотиваційне середовище та сформувати успішні команди.

Одним із ключових аспектів емоційного інтелекту керівника є здатність створити ефективний механізм визнання досягнень співробітників.

Таке визнання є важливою складовою задоволення професійних потреб працівників, що, своєю чергою, призводить до зниження плинності кадрів і підвищення загальної ефективності роботи. Розвиток навичок емоційного інтелекту у менеджерів різних рівнів забезпечить впровадження ефективних схем визнання, які підвищують продуктивність бізнесу.

До найважливіших компонентів системи визнання працівників належать:

1. Регулярність визнання результатів діяльності працівника. Це можна зробити, висловивши подяку хоча б раз на квартал. Співробітники часто задаються питанням про те, чи помічають і цінують їхню роботу, тому для керівників є мотивацією звернути увагу на важливість роботи своїх співробітників і відкрито її оцінити
2. Визнання результатів діяльності співробітників має відбуватися негайно, щоб важливість стимулів залишалася незмінною. Важливо пам'ятати конкретну причину, чому працівник отримав нагороду, що надає самому визнанню ще більшої ваги.
3. Безпека у формі заохочення, коли керівництво чітко зазначає конкретну поведінку, цінності та уподобання співробітників. Ця прозорість запобігає розчаруванню, коли ваша команда може відчувати себе недооціненою, якщо вона отримує лише загальне «дякую», незважаючи на великі зусилля [3].

Таким чином, розвинені навички емоційного інтелекту керівників і впровадження структурованої системи визнання співробітників позитивно впливають на мотивацію персоналу та загальну ефективність організації.

### Література

1. Олійник І. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>

2. Гриньова Н. Роль емоційного інтелекту в особистісній регуляції рішень і дій керівника як лідера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 66 (2). С. 37–42.

DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-37-42>

3. Lee S. 20 employee recognition ideas that work. *Culture Amp*. 2023. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-recognition-ideas>

.....

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

4. Cherniss K., Goleman D. The Role of Emotional Intelligence in Leadership. *Journal of Organizational Psychology*. 2001. № 25 (2). P. 123–145.

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 330.1:330.3:330.8:005.33:005.4

## Споживча економіка як тренд розвитку сучасного суспільства

**Трушкіна Наталія Валеріївна,**

канд. екон. наук, старший дослідник, старший науковий співробітник,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: nata\_tru@ukr.net;

**Патlachук Таміла Володимирівна,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності 073  
«Менеджмент», Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: tpatlachuk@ukr.net

В останні десятиріччя ключовими тенденціями і закономірностями розвитку суспільства визнано активізацію процесів споживчої економіки [1]. Під споживчою економікою слід розуміти базис суспільства споживання, систему економічних відносин, заснованих на загальному споживанні, і похідності інших фаз відтворення, в основу якої покладено принцип перманентного споживання індивіда. Все це формує особливу систему цінностей та установок, як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівні загалом.

Споживча економіка заснована на певних інститутах (правилах гри), ключовими з яких є демонстративне споживання і бум споживчого кредитування; поява і тотальне поширення мережевих ритейлерів; пов'язаного з ними шопінгу (невмотивоване постійне придбання благ) як самоцілі та організації дозвілля; фінансовий фетишизм, коли гроші із засобу досягнення цілей перетворюються на самоціль.

Варто приділити увагу розгляду негативних екстерналій споживчої економіки. Цю економіку вважають витратною, оскільки вона при спрямованості на задоволення різних потреб суб'єктів фактично націлена на споживання ресурсів далеко не завжди і в усьому раці-

ональне, на збільшення обсягів продажів товарів як тривалого, так і короткочасного користування будь-якими способами і методами. Споживча економіка невіддільна від таких її атрибутів, як предмети розкоші. Цей тип економіки не виключає величезних витрат на озброєння, військові дії, пов'язані з прямими втратами людських ресурсів, інформаційний тиск, включаючи нейролінгвістичне програмування, яке зараз широко використовується в різних маркетингових системах.

Крім цього, на сучасному етапі у науковій обіг введено новий термін «нейроекономіка», яка означає використання методів сучасної нейрофізіології для вивчення процесів, що протікають і в мозку під час прийняття людиною економічних рішень [2]. Після тривалого в основі свого абстрактного описового моделювання сучасні економісти перейшли до безпосереднього вивчення різних складних механізмів, які протікають у мозку людини, під час здійснення нею певної діяльності, включаючи і споживання. Фактично вивчаються процеси, з яких складаються різноманітні економічні відносини.

Нейрофізіологічний підхід до вивчення економічної поведінки суб'єктів підводить до висновку, що при певному впливі на відповідні ділянки мозку можна досягти реалізації процесу прийняття суб'єктом відповідних рішень про купівлю того чи іншого товару. Ця дія може здійснюватися абсолютно непомітно для споживача. Такі форми споживчої поведінки, як шопінг, цілком можуть бути зрозумілі з позицій нейрофізіології – людина відчуває стійку потребу в очікуванні задоволення від покупки, і вона підкріплюється активізацією окремої ділянки мозку. Використання методів нейроекономіки дозволяє розширити сферу пізнання та підтверджує необхідність нових підходів до аналізу людської діяльності, у тому числі і його споживчих переваг.

Споживча економіка з позицій макроекономічного підходу є більш витратною і менш ефективною, але з позицій мікроекономічного підходу, на рівні підприємств-виробників тих чи інших товарів,

споживчих благ, численних посередників, різних торговельних і збутових структур цей вид економіки постає в іншому ракурсі, сприяючи отриманню високого рівня доходів. З інших позицій споживча економіка сприймається і на рівні споживача, оскільки вона дозволяє не лише задовольняти постійно зростаючі потреби, а й здійснювати це персоніфіковано [3].

Можна виділити кілька груп мегатрендів, які формують у довгостроковій перспективі контури та пріоритети економічного розвитку більшості країн світу з позицій споживчої економіки: глобалізація; формування економіки знань та зростання значущості інновацій як основи сталого розвитку національних економік; розвиток цифрових [4; 5], біо- та нанотехнологій – конвергенція технологій; підвищення значущості нових джерел енергії, енерго- та ресурсозабезпечення; зміна клімату та навколишнього середовища [6]; досягнення нової якості життя; формування системи підготовки кадрів як визначального фактору конкурентної переваги, підвищення рівня їхньої мобільності; індивідуалізація споживання та культурна різноманітність; боротьба за глобальне лідерство. Ці глобальні мегатренди мають безліч ефектів, тому вони різною мірою впливатимуть як на економіку розвинутих країн, так і на майбутні позиції національної економіки України.

Розглянемо зміст такого мегатренду, як індивідуалізація споживання та культурна різноманітність, що, по суті, виражає логіку та контент споживчої економіки. До його складових можна віднести:

- 1) перехід від орієнтації на масові ринки до індивідуальних і мікроринків; перехід до «креативного» споживання (пошук «творчості» у товарах/послугах, що купуються);
- 2) постійна адаптація та пристосування до нових потреб споживачів і змін навколишнього середовища;
- 3) плюралізм (змішання традиційного та сучасного способу життя);
- 4) світова конкуренція життєвих цінностей;

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

- 5) виникнення гібридних культур у системі крос-культурного менеджменту;
- 6) розвиток концепції сталого споживання;
- 7) нові парадигми споживання;
- 8) зростання самодостатності індивіда;
- 9) креативна і продуктивна робота індивіда має стати більш затребуваною і призведе до значного зростання кількості людей, зайнятих нею в усьому світі;
- 10) створення особистого багатства та свободи буде доступним для більшої кількості людей у майбутньому;
- 11) відкрите суспільство, вільна торгівля та захист прав особистості будуть необхідними компонентами для підвищення особистого процвітання людей;
- 12) конфіденційність буде визнана одним з основних прав людини;
- 13) глобальний акцент на мирі та безпеці приведе до створення світу, в якому люди відчуватимуть менше воєн та збройної агресії;
- 14) демократизація інтернет-продажів (повернення товару, якщо не сподобається, тощо);
- 15) «розумні» покупки (ухвалення рішення про придбання товарів/послуг на основі попередньої інформації);
- 16) інтерактивна роздрібна торгівля (голосування за продукти / послуги on-line, рекомендації та обговорення у соціальних мережах).

Ці питання потребують глибокого аналізу та узагальнення і можуть стати напрямом подальших досліджень.

У перспективі планується провести бібліометричний і трендовий аналіз наукових досліджень з проблем розвитку поведінкової економіки.

## Література

1. Nair Ch. *Consumptionomics: Asia's Role in Reshaping Capitalism and Saving the Planet*. 1st ed. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2011. 256 p.

2. Camerer C., Loewenstein G., Prelec D. Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*. 2005. Vol. 43. No. 1. P. 9–64.

3. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331–345.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>

4. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 456. Article 05002.

DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>

5. Khaustova V., Kyzym M., Trushkina N., Khaustov M. Digital transformation of energy infrastructure in the conditions of global changes: bibliometric analysis. *Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovations in IT* (Koethen, Germany, March 7, 2024). Koethen : Anhalt University of Applied Sciences, 2024. Vol. 12. Iss. 1. P. 135–142.

DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/115664>

6. Kwilinski A., Khaustova V., Trushkina N. Transformation of the Energy Infrastructure in the Context of the Implementation of the European Green Deal. Systems, *Decision and Control in Energy VI. Studies in Systems, Decision and Control* / ed. by V. Babak, A. Zaporozhets. Cham : Springer, 2024. Vol 561. P. 59–79.

DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-68372-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-68372-5_3)

Тези надійшли до редакції 22.11.2024 р.





УДК 65.015.3

## Управління кадровою безпекою підприємства в умовах військового стану

**Фещенко Анастасія Всеволодівна,**

здобувач ступеня бакалавра з менеджменту організацій і адміністрування,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця,

e-mail: anastasiia.feshchenko@hneu.net

З початком введенням військового стану, українські підприємства опинилися перед серйозними викликами та випробуваннями на трьох ключових фронтах: військовий, економічний та демографічний [2, с. 217]. Кожен із цих фронтів створює унікальні проблеми для управління кадровою безпекою та вимагає інноваційних підходів до їх вирішення.

На військовому фронті підприємства змушені протистояти прямим загрозам фізичній безпеці свого персоналу, а також цілісності критичної та цивільної інфраструктури. Регулярні повітряні тривоги та ризик обстрілів вимагають розробки нових протоколів організації роботи, які б забезпечували безпеку співробітників, не зупиняючи при цьому виробничі процеси. Крім того, зростає актуальність захисту від кібератак та протидії інформаційно-психологічним операціям, що потребує посилення заходів інформаційної безпеки та навчання персоналу основам кібергігієни.

Економічний фронт ставить перед підприємствами не менш складні завдання. Порушення усталених ланцюгів постачання та логістичних маршрутів змушує шукати нові шляхи забезпечення виробництва необхідними ресурсами та доставки продукції споживачам. Нестабільність валютного курсу та інфляційні процеси ускладнюють фінансове планування та вимагають гнучких підходів до ціноутворення. Зміни у структурі попиту та пропозиції на ринку спонукають підприємства до швидкої адаптації своїх бізнес-моделей та, відповідно, перегляду кадрової політики.

Демографічний фронт, можливо, є найбільш критичним з точки зору кадрової безпеки, оскільки масова міграція населення, особливо кваліфікованих фахівців, створює дефіцит кадрів у багатьох галузях. Мобілізація частини працездатного населення додатково загострює проблему нестачі персоналу. Крім того, працівники, які залишаються на своїх робочих місцях, часто страждають від психологічних травм та хронічного стресу, що може негативно впливати на їхню продуктивність та лояльність до компанії.

У цьому складному контексті управління кадровою безпекою вимагає комплексного підходу, який враховує всі аспекти поточної ситуації в Україні. Це включає не лише традиційні елементи HR-менеджменту, але й компоненти кризового управління, забезпечення фізичної та інформаційної безпеки, а також психологічної підтримки персоналу.

Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес вчених до проблематики питання управління кадровою безпекою. Зокрема, інтерес становить робота Аблязової Н. [1], яка досліджує кадрову безпеку в системі управління підприємством, обґрунтовує актуальність цієї теми та розглядає основні підходи до її визначення. Також варто зазначити дослідження Панченка В. [4, с. 97], який виконав емпіричний аналіз кадрової безпеки корпоративного сектора та надає рекомендації щодо підвищення якості управління системою кадрової безпеки підприємства, враховуючи сучасні економічні умови. Крім того, важливий внесок у цю сферу зробила Назарова Г. [3, с. 226], яка розкриває сутність системи кадрової безпеки, пропонує класифікацію загроз, функцій та методів управління. Ці дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до управління кадровою безпекою, що включає як стратегічні, так і оперативні заходи для забезпечення стабільності та розвитку підприємств. Однак питання управління кадровою безпекою підприємства в умовах воєнного стану не є достатньо дослідженим та потребує ретельного аналізу.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Поточний стан забезпечення захисту працівників на підприємствах України оцінюється переважно як середній. Це вказує на наявність суттєвих проблем у цій сфері. Ключовими ризиками для стабільності кадрового складу в умовах військового стану є втрата ключових спеціалістів через мобілізацію або вимушене переміщення, підвищений ризик корупції та шахрайства в умовах нестабільності, а також ризик невиконання трудових обов'язків через психологічне навантаження. Основними проблемами забезпечення надійності персоналу є низький рівень професіоналізму управлінців щодо сучасних методів управління в кризових умовах, недостатня увага до питань збереження людського капіталу в системі менеджменту підприємством та відсутність систематичного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища мають сильний вплив на стан трудових ресурсів підприємств в умовах військового стану. Для підвищення рівня захищеності працівників необхідно забезпечити розвиток професійних компетенцій управлінців у сфері кризового менеджменту, розробити та впровадити системи моніторингу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, створити інтегровану систему управління безпекою персоналу в рамках загальної стратегії підприємства та впровадити програми психологічної підтримки та адаптації співробітників до роботи в умовах військового стану.

Пріоритетними аспектами захисту трудових ресурсів в сучасних умовах є забезпечення фізичної безпеки персоналу, включаючи захист від нещасних випадків і професійних захворювань, інтенсифікація програм підготовки та розвитку для адаптації до нових умов роботи, а також впровадження гнучких систем мотивації та підвищення задоволеності працівників. Позитивною тенденцією є те, що на багатьох підприємствах вже проводяться заходи щодо підвищення рівня захищеності кадрового складу, що свідчить про усвідомлення важливості цього питання.

Управління безпекою персоналу в умовах військового стану вимагає комплексного та інноваційного підходу. Необхідно зосередитися на розробці стратегій утримання ключових працівників, впровадженні ефективних систем мотивації та розвитку, посиленні заходів фізичного та психологічного захисту, розвитку компетенцій управлінців у сфері кризового менеджменту та створенні гнучких систем моніторингу та реагування на зміни середовища. Інтеграція питань збереження людського капіталу в загальну систему управління підприємством дозволить підвищити стійкість бізнесу та забезпечити його ефективне функціонування в складних умовах військового стану.

Таким чином, військовий стан в Україні поставив підприємства перед безпрецедентними викликами, що вимагають інноваційних підходів до управління кадровою безпекою. Дослідження цієї теми показало, що стан захисту працівників на підприємствах оцінюється як середній, що вказує на суттєві проблеми, такі як втрата ключових спеціалістів, підвищений ризик корупції та шахрайства, а також психологічне навантаження на персонал.

Для подолання цих викликів запропоновано комплексний підхід, який включає розвиток компетенцій у сфері кризового менеджменту, впровадження систем моніторингу, створення інтегрованої системи управління безпекою персоналу, програми психологічної підтримки, забезпечення фізичної безпеки, розвиток кадрів і гнучкі системи мотивації. Необхідність інтеграції питань збереження людського капіталу в загальну систему управління підприємством є ключовим висновком. Такий підхід підвищить стійкість бізнесу та забезпечить його ефективне функціонування в складних умовах. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці механізмів реалізації запропонованих заходів з урахуванням специфіки різних галузей та розмірів підприємств.

## Література

1. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>

2. Зубарева Г. М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 216–227.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.21>

3. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 25–34.

4. Панченко В. А. Емпіричний аналіз кадрової безпеки корпоративного сектору. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2018. № 2 (84). С. 96–102.

DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-96-102](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-96-102)

Тези надійшли до редакції 16.10.2024 р.



УДК 658.7

## Транспортна логістика України в умовах воєнного стану: ключові проблеми

**Фомінов Денис Сергійович,**

студент 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
спеціальність 6.073.030 Логістика, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: denfoma2902@gmail.com

Протягом останнього десятиліття логістична інфраструктура України зазнала значних змін. Із початком повномасштабного вторгнення російської федерації на українську територію транспортні шляхи країни неодноразово перебудовувалися відповідно до динамічної воєнної ситуації. Українська транспортна логістика поступово адаптується до нових умов і продовжує функціонувати в умовах воєнного стану. Загалом галузь демонструє поступове відновлення, інтегруючись як до європейської транспортно-логістичної мережі, так і до світової.

Отже, з урахуванням кризового тиску, непередбачуваності економічних змін та порушення усталених логістичних ланцюгів через військову агресію РФ, удосконалення транспортної логістики в Україні стає надзвичайно актуальним завданням для сучасних умов.

Науковою основою для викладених тез стали праці провідних учених, зокрема Н. Т. Гринів [3], Л. А. Грициної [2], Т. О. Колодізевої [6], М. В. Кошівської [2], В. В. Лифар [1], Н. С. Ляліної [5], Г. Л. Матвієнко-Біляєвої [5], А. С. Панчук [5], А. А. Равліковської [3] та інших. Попри високий теоретичний рівень досліджень зазначених авторів, варто зазначити, що їхні роботи не могли передбачити ризиків, спричинених порушеннями транспортної логістики внаслідок воєнної агресії.

Так, як слушно зауважує В. В. Лифар, «транспортна логістика – це система по організації доставки, а саме переміщення будь-яких

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

матеріальних предметів або речовин з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом» [1, с. 178]. На думку Л. А. Грициної та М. В. Кошівської, транспортна логістика є одним із фундаментальних напрямів науки управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі переміщення товарів. Основна мета транспортної логістики полягає у забезпеченні своєчасного та узгодженого переміщення замовлених вантажів до визначених місць, таких як певні країни або міста, у встановлені строки [2, с. 12]. З викладеного вбачається, що транспортна логістика являє собою впорядковану систему організації перевезення вантажів за ретельно розробленими маршрутами, спрямовану на забезпечення максимально оперативної доставки товарів, консолідацію і оптимізацію витрат на транспортування, а також мінімізацію ризиків і запобігання потенційним збиткам.

Цілковито поділяємо позицію науковців Н. Т. Гринів та А. А. Равліковської, що транспорт, як ключовий сектор економіки, забезпечує функціонування та розвиток усіх складових національного господарського комплексу, формуючи фундаментальну основу для їхньої взаємодії в процесі економічного зростання. Саме транспорт є невід'ємною ланкою у більшості логістичних процесів [3].

Однак, попри наявність усталеної системи логістичних шляхів, національна транспортна логістика виявилася недостатньо підготовленою до викликів, спричинених активними діями агресора. Відповідно до інформації з відкритих інформаційних джерел, зокрема офіційних сайтів компаній основною діяльністю яких є перевезення, до початку війни основними засобами транспортування в міжнародній торгівлі залишалися залізничний та морський транспорт. Однак після 24 лютого 2022 року втрата доступу до морських портів істотно вплинула як на обсяги торгівлі, так і на розподіл перевезень між різними видами транспорту. Якщо у січні 2022 року 80 % експорту здійснювалося морськими шляхами, то вже у квітні ця частка знизилася до 13 %. Основні обсяги перевезень перейшли на залізничний та автомобільний транспорт [4].

Аналіз сучасного стану логістичної ефективності України вказує на низку ключових проблем у сфері транспортної логістики, які виникли під час воєнного стану, зокрема:

- припинення авіаційного сполучення;
- блокування українських морських портів;
- зміна маршрутів логістичних каналів для експорту та імпорту;
- неготовність національної та європейської інфраструктури до нових умов;
- великі черги на прикордонних пунктах пропуску;
- кадровий дефіцит через відтік людського капіталу та мобілізацію;
- високі ціни на енергоносії або їх дефіцит, а також перспектива подальшого зростання вартості;
- перебої в електропостачанні, які найбільше впливають на складську логістику;
- втрата виробничих потужностей та основних засобів.

Цей перелік проблем не є вичерпним і вказує на складні умови, в яких перебуває транспортна логістика в Україні.

Для подолання наявних проблем необхідно оперативно розробляти й упроваджувати інноваційні та ефективні підходи до розвитку транспортної логістики в умовах воєнного стану. Особливого значення набуває забезпечення безперебійної доставки товарів першої необхідності – таких як лікарські засоби, медичне обладнання, засоби індивідуальної гігієни, продукти харчування – а також військової техніки, що надходить від країн-партнерів. Це підкреслює важливість прискореного відновлення, стабілізації та подальшого розвитку транспортної логістики в Україні.

До основних заходів щодо розвитку транспортної логістики в умовах воєнного стану можна віднести такі:



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- інтеграція цифрових технологій для управління транспортними потоками, що дозволить приймати швидкі та ефективні рішення в реальному часі, здійснювати контроль за інформацією та відповідними операціями, планувати маршрути, а також оптимально розподіляти замовлення між доступними транспортними засобами;
- модернізація транспортної інфраструктури, зокрема розширення та модернізація транспортних коридорів, включаючи ремонт залізничних ліній та будівництво логістичних хабів на кордонах, сприятиме підвищенню пропускної здатності та зменшенню навантаження на окремі логістичні ланцюги;
- розвиток альтернативних маршрутів, доцільно розвивати додаткові маршрути через сусідні країни, особливо з використанням автомобільного та залізничного транспорту;
- укріплення співпраці з міжнародними партнерами, а саме залучення міжнародних експертів та обмін досвідом із країнами, які мають розвинуту логістичну інфраструктуру, а також участь у міжнародних програмах і грантових ініціативах, що сприятиме адаптації національної системи до міжнародних стандартів;
- впровадження гнучких методів управління ризиками – розробка стратегій зниження логістичних ризиків, включаючи побудову резервних каналів постачання та створення мобільних логістичних центрів, що дозволить швидко реагувати на зміни в ситуації, пов'язаній з бойовими діями або іншими кризовими факторами;
- оптимізація енергетичних витрат, зокрема упровадження енергоощадних технологій та альтернативних джерел енергії в транспортних процесах дасть змогу знизити залежність від традиційних видів палива та підвищити стійкість до коливань цін на енергоносії;

- підтримка та розширення кадрового потенціалу, а саме організація програм професійного навчання для підготовки логістичних фахівців, що забезпечить належний рівень кадрового забезпечення для ефективного управління в умовах нестабільності.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що удосконалення транспортної логістики в Україні постає як надзвичайно актуальна та важлива проблема сучасності. Її вирішення передбачає виконання низки завдань, серед яких:

- визначення рівня та стану забезпеченості транспортною інфраструктурою є невід'ємною складовою для забезпечення ефективності функціонування логістичних процесів;
- аналіз відповідності реалізованого попиту на логістичні послуги потребам національної економіки дасть змогу адаптувати пропозицію до вимог ринку;
- дослідження пропозиції послуг, що варіюються за просторовими та часовими характеристиками, з урахуванням локалізації джерел попиту на логістичні послуги;
- забезпечення цінової доступності логістичних послуг для потенційних споживачів є ключовим фактором для стимулювання попиту та розвитку підприємництва;
- подальша адаптація національного законодавства до сучасних умов створить правову базу для ефективного функціонування логістичних систем;
- адаптація досвіду європейських логістичних систем і врахування тенденцій інтеграції України до Європейського Союзу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної логістики.

Таким чином, комплексний підхід до вирішення цих завдань стане основою для модернізації транспортної логістики в Україні та її інтеграції в міжнародні економічні процеси. А упровадження іннова-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

ційних та ефективних підходів до розвитку транспортної логістики в умовах воєнного стану потребує подальшого наукового обґрунтування, детальної розробки, законодавчого врегулювання та практичної реалізації.

### Література

1. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 176–187.

2. Грицина Л. А., Кошівська М. В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 11–18. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/42c617f7-8033-49ee-9fa2-ff66a638904b/content>

3. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>

4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2 (19). С. 118–124.

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20>

6. Колодізева Т. О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Economics Bulletin*. 2018. № 4. С. 112–120. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372739379>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 338.4:330.1

## Види вражень споживачів підприємства за моделлю економіки вражень

**Хайло Ірина Олександрівна,**

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: irazzccc@gmail.com

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є максимізація обсягу реалізації товарів і послуг, що забезпечується шляхом розширення клієнтської бази. Чим більший попит на продукцію, тим вищий фінансовий результат підприємства. Сучасність вимагає неординарних рішень у цьому плані, і тут не обійтися без використання інноваційних технологій збуту, бо тільки тоді підприємство буде йти попереду своїх конкурентів.

Модель економіки вражень відкриває безліч додаткових можливостей для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Термін «економіка вражень» належить Джозефу Пайну та Джеймсу Гілмору, професійним консультантам з питань формування економіки вражень, авторам книги «Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта» [1].

Замість традиційної реклами минулого століття, сучасні інструменти економіки вражень, як-от соціальні мережі та віртуальна реальність, створюють контент, що формує емоції і впливає на позитивні рішення споживачів щодо придбання продукції. За моделлю економіки вражень відповідно до об'єктивних та суб'єктивних законів економіки, менеджменту, системного аналізу доцільно використовувати інструменти психології, нейролінгвістичного програмування з використанням креативного підходу, що може привертати увагу споживачів.

Головний принцип економіки вражень – це заохочення клієнта під впливом отриманих вражень повертатись до продуктів або по-

---

слуг компанії знову і знову. Дж. Пайн та Дж. Гілмор виділили такі види вражень:

1. *Потужні враження.* Враження поєднують два виміри: прийняття і занурення, а найсильнішими є ті, що поєднують в одне ціле кілька аспектів: розважального, пізнавального, естетичного. [1] Результат – задоволений клієнт згадає про отриманий продукт або послугу знову і знову, у нього виникає бажання знову повернутися за цим продуктом чи послугою, і, що цікаво, клієнт не відчуває жодного примусу до цього, він робить це з доброї волі, бо йому просто сподобалась продукція чи послуга.
2. *Цілісні враження.* Вони базуються на дотриманні п'яти основних стадій: тема вражень, гармонізація вражень з позитивними сигналами, усунення негативних сигналів, використання фіксації спогадів, залучення всіх п'яти відчуттів [1]. Все це працює дуже добре і водночас просто, адже для людини властиво повертатися туди, де вона відчуває комфорт, де є спілкування з ввічливими і приємними продавцями, де обслуговування якісне і професійне, де чисто, охайно, навіть приємний запах, здавалось би, зовсім дрібниця, але ж як виявляється це важливо.
3. *Особисті враження.* При формуванні цих вражень максимально враховуються індивідуальні потреби споживача, коли треба дати саме те, що він хоче, і за прийнятною ціною [1]. Задоволений клієнт повертається до компанії завдяки високій якості обслуговування та продукції, що відповідає його очікуванням і бажаним враженням.
4. *Захопливі враження.* Для формування вражень робота компанії має нагадувати театр. Недарма перше видання, яке розглядає практичне застосування моделі економіки вражень, стверджує: «Робота – це театр, а бізнес – сцена». [1] І це не перебільшення, дійсно, всі працівники діють за одним сценарієм, коли, як і в справжній театральній постановці, присутні

інтрига, бо клієнту цікаво, а що ж буде далі, кульмінація, тобто основний процес покупки чи користування послугою, і процес виходу із враження. Вся ця схожість з театральним дійством потрібна для того, щоб клієнт запам'ятав всі свої позитивні емоції і повернувся за ними ще раз.

5. *Враження, що змінюють.* Такі враження здатні змінити ставлення споживачів до підприємства, продукції та технологій виробництва. Наше життя не статичне. Воно постійно знає змін. Зміни відбуваються через події, які ми проживаємо, і завдяки враженням, які ми отримуємо. Як в цьому випадку працює економіка вражень? Спочатку потрібно зрозуміти бажання клієнта, потім спланувати враження та ситуації для їх реалізації. Нарешті, закріпити ці зміни, щоб вони залишилися з споживачем надовго. Клієнт буде цінувати час, що провів у обраній ним компанії, коли його враження від процесу покупки чи використання продукту будуть його вдовольняти і захоплювати. Споживач оплачує враження. І він це робитиме з задоволенням. Тут безліч варіантів: тематичні ресторани, де панують гастрономічні емоції, кав'ярні, де створена неповторна атмосфера, магазини з конкретною стилізацією, і в цьому випадку клієнт витрачає гроші на смачну їжу або гарну річ, але повернеться він не тільки за смачною кавою, а й за тим емоційним станом, який він відчував у закладі. Хоча ми звикли вважати, що контролюємо ситуацію, діємо раціонально і обґрунтовано, дотримуючись принципу «сім разів відміряй, один раз відріж», насправді наші рішення часто визначаються емоціями [2].

Отже, формування нових моделей економіки, створення економіки нового типу є об'єктивним процесом. Розглянемо, як економіка вражень відображається на діяльності підприємства. Збільшується виробництво товарів або послуг, які мають специфічні джерела продукування економічної вигоди виробником, мають певні особливос-

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

ті споживання, забезпечуючи індивідуальні потреби споживача у відчуттях і враженнях відповідно до його власної оцінки їх корисності та задоволення від споживання [3]. Розвиток підприємства на основі інноваційних технологій на зараз є доцільним і перспективним. У провідних країнах світу розвиток економіки вражень із залученням технологій креативних індустрій наразі створив умови для виділення її в окрему модель інноваційного розвитку світової економіки загалом [3].

Попри те, що наша країна наразі належить до категорії країн, що розвиваються, і війна значно вплинула на її економічний розвиток, час не стоїть на місці, і зміни відбуваються. Ті, хто впроваджує інновації, створює привабливі та стимулюючі пропозиції для споживачів, матимуть перевагу, оскільки відкриваються значні перспективи для розвитку. Важливо розвивати творчі індустрії як стійкі практики взаємодії творчості та інновацій. В цьому випадку виробник відчуває і економічну вигоду, і радість від творчого процесу [3]. У процесі функціонування економіки вражень помітно, що її застосування не можливе без ефективних комунікацій на основі емоційної складової [4]. Економіка вражень базується на створенні позитивного емоційного досвіду для споживача, використовуючи знання про психологію та емоційний вплив. Основним завданням є формування позитивних емоцій через інтеграцію емоційного фактору на кожному етапі взаємодії зі споживачем. Основним інструментом стає емоційний аналіз – здатність розуміти та передбачати емоції споживача. Успіх залежить від уваги до всіх деталей, починаючи від роботи обслуговуючого персоналу і закінчуючи поведінкою керівництва підприємства [4].

Економіка вражень впливає не лише на продаж товарів, а й на сферу послуг, оскільки послуга також є продуктом, хоча її неможливо побачити або фізично потримати. Проте принцип, за яким споживач обирає послугу, залишається тим самим – перевага надається тому, що викликає позитивні емоції. Це особливо помітно в туристичному

сегменті, де головною метою є забезпечення максимального задоволення потреб клієнта на кожному етапі його подорожі – від посадки на літак до завершального дня відпочинку. Дослідники займаються обґрунтуванням економіко-цифрових механізмів розвитку ринку послуг вражень як альтернативної форми розвитку господарської діяльності в країні, що є перспективним напрямком формування стійких міжгалузевих зв'язків [5]. Крім того, у контексті економіки вражень формується нова, затребувана професія – менеджер у цій сфері. Такий фахівець має бути здатним професійно впроваджувати інновації та управляти емоційними переживаннями споживачів, забезпечуючи високий рівень задоволення. Ця професія вимагає комплексного підходу, який поєднує знання психології, маркетингу та досвіду клієнта, що робить її надзвичайно важливою для успішного розвитку бізнесу в сучасних умовах.

### Література

1. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business, 1999.
2. Талер Р. *Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення* Misbehaving. Київ : Наш формат, 2018. 464 с.
3. Ястремська О. О. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 68–80.
4. Болотна О. В. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_8\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_42)
5. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія / за наук. ред. Н. І. Хумарової. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2021. 506 с.

Тези надійшли до редакції 09.10.2024 р.





## Порівняльний аналіз сучасних CRM-систем для взаємодії зі споживачами

**Харківська Дар'я Костянтинівна,**

студентка 3 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: daria.kharkivska@hneu.net

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку товарів і послуг постійно зростає, важливим є утримання клієнтів і побудова довгострокових відносин, тому ефективна взаємодія зі споживачами стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Досягти цієї мети допомагають CRM-системи.

CRM-система (Управління взаємовідносинами з клієнтами, англ. Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, яке допомагає підприємствам автоматизувати взаємодію з клієнтами, збільшуючи продажі, оптимізуючи маркетинг та покращуючи обслуговування. Вона зберігає дані про клієнтів та їхні взаємини з компанією, налаштовує бізнес-процеси та аналізує результати [2, с. 149–150].

Перед тим, як почати порівняння, вважаємо доцільним визначити ключові функції CRM-систем, які є важливими для взаємодії зі споживачами. О. Плоха та І. Владико у своїй праці серед таких виділяють:

- 1) ведення бази клієнтів, постачальників, партнерів і конкурентів, автоматизація рутинних завдань;
- 2) управління цінами, акціями та ведення документації (рахунки, витрати, квитанції);
- 3) надання звітів про продажі, інтеграція з програмами, такими як 1С;
- 4) підтримка маркетингової діяльності;
- 5) аналіз ефективності роботи компанії та співробітників, автоматизація завдань і контроль їх виконання [3, с. 16].

Сьогодні на ринку доступна велика кількість CRM-рішень, кожне з яких має свої особливості, сильні сторони та недоліки. Тому порівняльний аналіз сучасних CRM-систем є важливим кроком для визначення найефективніших інструментів, які найкраще відповідають потребам компаній різного масштабу і сфер діяльності.

Варто звернути увагу на те, що з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році багато українських компаній відмовилися від використання російських CRM-систем (як-от RetailCRM, Bitrix24, AmoCRM, Мегаклан), які довгий час займали провідні позиції на ринку. Така ситуація спричинила активний пошук альтернативних рішень, як серед українських, так і серед зарубіжних продуктів, для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Говорячи про зарубіжні CRM, які активно використовують українські компанії, треба виокремити такі системи: Monday (Ізраїль), ODOO (Бельгія), PipeDrive (Естонія) та Zoho (Індія), їхні характеристики наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Характеристики найпопулярніших зарубіжних CRM-систем

	Monday	ODOO	PipeDrive	Zoho
1	2	3	4	5
Мінімальна вартість	37,5€/міс.	Без підключення дод. модулів – безкоштовно	19,90€/міс.	9€/міс.
Кастомний пакет функцій	Ні	€	€	€
API для інтеграції	€	€	€	€
Розміщення у хмарі	Так	Так	Так	Так
Розміщення локально	Ні	Так	Ні	Ні
Пакети під типи бізнесу (галузеві рішення)	Ні	Фінанси, маркетинг,	Кол-центри, освіта, маркетинг, НКО,	Фінанси, нерухомість, ритейл, по

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

**Закінчення табл. 1**

1	2	3	4	5
		послуги, HR та не тільки	нерухомість, HR, туризм і не тільки	слуги, НКО і не тільки
Для кого підійде	Малий, середній, великий бізнес	Малий, середній, великий бізнес	Малий, середній, великий бізнес	Малий, середній, великий бізнес
Демо-доступ	€	€	€	€
Безкоштовний пробний період	€ безкоштовний тариф	15 днів	14 днів	15 днів
Мовна локалізація	Російська	Українська, російська	Українська, російська	Російська

Джерело [4]

Що стосується українських CRM, то насправді вітчизняний ринок пропонує велику кількість рішень, як-от KeepinCRM, KeyCRM, LP-CRM, Onebox, SalesDrive, Perfectum, Creatio, TrendCRM та ін. Порівняємо найпопулярніші з них (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Характеристики найпопулярніших українських CRM-систем**

	Keepin CRM	Key CRM	LP-CRM	Onebox	Sales Drive
1	2	3	4	5	6
Мінімальна вартість	250 грн/міс., оплата мінімум за 3 місяці	19\$/міс.	9,99\$/міс.	1,99\$/міс. за 1000 сутностей або 29\$/міс. за користувача	527 грн/міс. при оплаті за рік
Кастомний пакет функцій	Ні	Ні	Ні	Так	Так
API для інтеграції	€	€	€	€	€
Розміщення у хмарі	Так	Так	Так	Так	Так

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Розміщення локально	Ні	Ні	Ні	Так	Ні
Пакети під типи бізнесу (галузе-ві рішення)	Для кол-центрів, ритейлу, продажу, малого бізнесу, екоммерс + інтеграції з Rozetka або Prom.ua	Маркет-плейси, інтернет-магазини, Instagram-продажі	Товарний бізнес	Інтернет-продаж, кол-центри, будівельні та монтажні компанії, HR, авто, HoReCa, доставка товарів та продуктів і не тільки	Товари, послуги, навчання, реклама та маркетинг, кол-центри, будівництво, авто, поліграфія, юридичні послуги, HR
Для кого підійде	Малий, середній бізнес	Малий, середній бізнес	Малий, середній бізнес	Малий, середній, великий бізнес	Малий, середній бізнес
Демо-доступ	Є	Є	Є	Ні	Ні
Безкоштовний пробний період	безкоштовний базовий тариф / 10 днів для розширеного тарифу	30 днів	14 днів	Є безкоштовний базовий тариф	14 днів

Джерело: [4]

Порівнюючи характеристики наведених CRM-систем, варто зазначити, що українські продукти більше орієнтовані на малий та середній бізнес, інтернет-магазини та локальні інтеграції. Їхні основні переваги – це вартість, підтримка локального ринку, врахування специфіки українського ринку, інтеграція з українськими платіжними та логістичними системами, простота використання.

Однак вони можуть мати обмежений функціонал порівняно із зарубіжними рішеннями, недостатню гнучкість для великих компаній, меншу кількість інтеграцій та складну автоматизацію.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Що стосується зарубіжних CRM-систем, то вони зазвичай мають більше можливостей для кастомізації та інтеграцій, більший функціонал, гнучкість і масштабованість, але їх вартість може бути вищою, а налаштування – складнішим, особливо для малих компаній.

Отже, вибір CRM-системи залежить від багатьох факторів: розміру бізнесу, специфіки взаємодії з клієнтами, бюджету та майбутніх планів розвитку. Вітчизняні системи, як правило, краще адаптовані до специфіки українського бізнесу та законодавства, тоді як зарубіжні рішення можуть запропонувати більш потужну інфраструктуру, більший функціонал та інтеграції з глобальними платформами.

### Література

1 Копилова А. М., Ніжегородцев В. О. Цифрові інновації: перспективи CRM-систем // Сучасні дослідження у світовій науці : III Міжнар. наук.-практ. конф. НФЦ «Sci-conf.com.ua» (12–14 червня 2022 р.). Львів, 2022. С. 1561–1564. URL: <https://www.researchgate.net/12-140622>

2. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко ; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 432 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/62084/>

3. Плоха О., Владико І. Удосконалення бізнес-процесу продажів на основі впровадження CRM системи // Інформаційні технології та системи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14–15 квіт. 2022 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 16. URL: <https://it.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/sbornyk-prepodav.-konf.-2022.pdf>

4. Чим замінити російські CRM-системи // unitalk.cloud. URL: <https://unitalk.cloud/uk/nashi-novyny/>

5. Шпортько Г., Вишнеvsька М. Критерії вибору CRM-системи // Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 20 трав. 2021 р.). Чернівці : Технодруk, 2021. С. 309–313. URL: [http://chite.edu.ua/nayka/konf\\_20\\_05\\_2021](http://chite.edu.ua/nayka/konf_20_05_2021)

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 331.5

## Якість і конкурентоспроможність продукції в стратегії менеджменту

**Храпська Аліна Андріївна,**

здобувач вищої освіти 4 курсу, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: alyaracer.ua@gmail.com

Якість і конкурентоспроможність продукції є ключовими факторами, що впливають на довгостроковий успіх компанії. В умовах глобалізації, де конкуренція постійно зростає, орієнтація на якість і конкурентоспроможність продукції стає не тільки важливим елементом стратегії, але й основою для досягнення лідерства на ринку [1, с. 1].

Конкуренентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що порівнює переваги даного підприємства над конкурентами за певною сукупністю показників його діяльності [1, с. 1]. Це робить питання якості продукції особливо важливим для будь-якого підприємства. У процесі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників можна зустріти численні визначення терміна «конкуренентоспроможність». Хоча всі вони відносяться до однієї економічної категорії, підходи до визначення відрізняються [1, с. 2].

Конкуренентоспроможність продукції – здатність продукції витримувати конкуренцію, забезпечуючи переваги на ринку завдяки кращим технічним, економічним і експлуатаційним властивостям.

У *табл. 1* подано різні визначення терміна «конкуренентоспроможність».

Наслідком зростаючої конкуренції на ринку товарів і послуг є підвищення рівня вимог клієнтів [2, с. 2]. У таких умовах розвиток будь-якої компанії, яка орієнтується на обслуговування значної кількості споживачів, повинен бути динамічним. Її метою є надання послуг, якість та обсяг яких буде відповідати очікуванням клієнтів [1, с. 2].

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення «конкурентоспроможність»

№	Автор	Визначення терміну
1	В. Ф. Оберемчук	Конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств конкурентів
2	М. Портер	Конкурентоспроможність – це зростання продуктивності організації, що виявляється у зниженні витрат або диференціації
3	В. Стівенсон	Конкурентоспроможність – ефективність задоволення потреби клієнта компанією порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу
4	З. Є. Шершньова	Конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту, навичок персоналу тощо, що знаходить вираження в показниках якості продукції, прибутковості, продуктивності тощо

Джерело: [1, с. 2]

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції, і, як результат, зміну частки продукції підприємства на ринку [3 с. 5]. Всі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на з

овнішні та внутрішні (рис. 1).

На міжнародному ринку до поняття якості включається все, що сприймається споживачами, зокрема:

- фізичні властивості;
- функціональні характеристики;
- конструктивні й ергономічні параметри;
- безпека користування товаром;

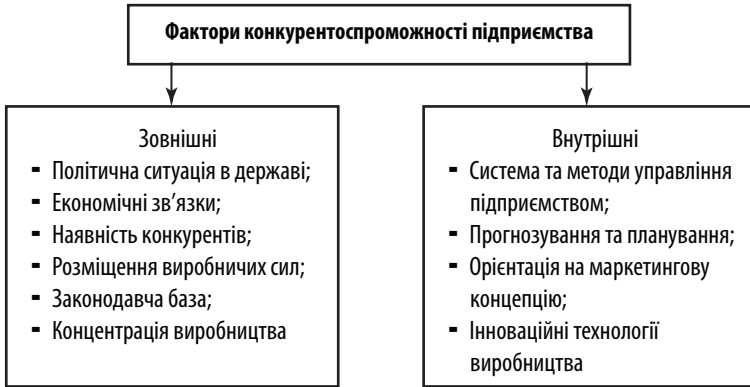


Рис. 1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [2, с. 4]

- упаковка;
- дозування і т. д.

У поняття якості входить також і безпека користування товаром, що включає у широкому сенсі й показники екології [2 с. 4]. Безпроблемна утилізація – теж сучасна вимога до якості. Показники якості наведено на *рис. 2*.

Отже, проведене дослідження дозволило глибше зрозуміти поняття «конкурентоспроможність» та визначити ключові фактори, що впливають на неї. Одним із основних чинників підвищення конкурентоспроможності є забезпечення високої якості продукції. Заходи, пов'язані зі стандартизацією та сертифікацією систем якості підприємства, сприяють створенню конкурентоспроможного виробництва і ефективному просуванню продукції на ринку [3 с. 6]. Крім того, важливою складовою є інноваційний розвиток, що включає впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів та розробку нових продуктів.

Інвестиції в наукові дослідження і розробки дозволяють підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й ство-



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

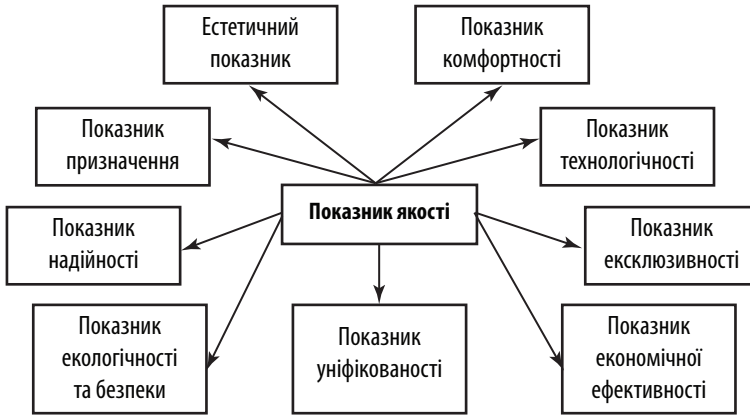


Рис. 2. Показники якості продукції

Джерело: розроблено автором на основі дослідження [2; 3]

рювати унікальні пропозиції для споживачів. Не менш важливим є вивчення потреб і вподобань цільової аудиторії. Адаптація продукту до вимог ринку та споживачів дозволяє підтримувати лояльність клієнтів і забезпечувати сталий попит на продукцію.

### Література

1. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12 / 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/27.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf)
2. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства*. 2020. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_12\\_0\\_252\\_258](https://www.businessinform.net/article/?year=2020&abstract=2020_12_0_252_258)
3. Пронкіна А. І. Конкурентоспроможність та якість продукції підприємств: взаємозв'язок змісту та управління. *Економічна теорія та право*. 2015. URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/3-36-45.pdf>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 336.71

## Удосконалення маркетингової стратегії АТ «Перший Український Міжнародний Банк»

**Худайберганов Джахангір Латіпович,**  
магістр 2 року навчання,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

АТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) є одним із провідних фінансових інститутів України. В умовах сучасної економіки банки стикаються з низкою викликів, таких як зростання конкуренції, цифровізація послуг та зміна споживчих потреб. Для підтримки своєї позиції на ринку ПУМБ повинен адаптувати маркетингову стратегію, яка дозволить залучати нових клієнтів та утримувати наявних. Стратегія банку наразі орієнтована на залучення малого та середнього бізнесу, а також фізичних осіб, які користуються кредитами, депозитами та картковими продуктами. Основними каналами просування є цифрові платформи, реклама в Інтернеті, соціальні мережі, а також традиційні медіа, такі як телебачення та газети.

Згідно з аналізом, ключовою проблемою маркетингової стратегії ПУМБ є низька конверсія в цифрових каналах. Це свідчить про недостатню адаптацію рекламних кампаній до потреб різних сегментів клієнтів. Недостатня сегментація є ще однією проблемою, оскільки маркетингові зусилля не завжди враховують специфічні потреби кожної групи клієнтів. Крім того, ПУМБ стикається з проблемою відсутності інтегрованого підходу до використання різних маркетингових інструментів, що призводить до неефективного розподілу рекламних бюджетів.

На основі рекомендацій, наведених у монографії В. В. Степаненка «Маркетинг банківських послуг в Україні» (2018), для удосконалення маркетингової стратегії ПУМБ пропонується низка важливих заходів. Насамперед слід посилити клієнтоорієнтованість банку. Це

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

можна зробити через впровадження персоналізованих пропозицій, заснованих на аналізі поведінки клієнтів і їх потреб за допомогою сучасних інструментів аналізу даних. Важливо також створювати ціннісні пропозиції для різних клієнтських сегментів, таких як молодь, бізнес-клієнти та сімейні пари.

Другий напрямок – це оптимізація витрат на маркетинг, яка може бути досягнута через активне використання таких метрик, як рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI). Це дозволить ефективніше розподіляти рекламні бюджети та досягати кращих результатів. У цьому контексті необхідно поєднувати традиційні й цифрові канали, що дозволить охопити більшу аудиторію за менші витрати. Крім того, пріоритетом є розвиток цифрових каналів. Важливо впроваджувати мобільні додатки та онлайн-банкінг як ключові інструменти для взаємодії з клієнтами. Активне використання соціальних мереж для контент-маркетингу також дозволить банку створити спільноту користувачів та підвищити залученість нових клієнтів.

ПУМБ має значний потенціал для розвитку індивідуальних програм лояльності на основі поведінкових моделей клієнтів. Наприклад, впровадження програм лояльності, які враховують життєвий цикл клієнта (наприклад, у разі важливих життєвих подій, як-от народження дитини, покупка нерухомості чи відкриття бізнесу), може суттєво підвищити рівень задоволеності клієнтів та їх залученість.

Окремо слід зупинитися на розвитку комунікаційних каналів. З огляду на дослідження, проведене банком, молоде покоління клієнтів надає перевагу цифровим каналам, зокрема мобільним додаткам і соціальним мережам. Ця категорія споживачів має підвищений попит на миттєву комунікацію та доступ до послуг у реальному часі. Для цього ПУМБ повинен продовжувати вдосконалювати свої цифрові сервіси, розробляти нові додатки та інтерфейси для покращення користувацького досвіду. Водночас важливо не забувати про старше покоління клієнтів, яке більше довіряє традиційним каналам, таким як відділення банку або телефонна підтримка.

Ще одним важливим напрямком є розвиток контент-маркетингу. Сучасний споживач прагне не тільки отримувати інформацію про банківські продукти, але й брати участь у діалозі з брендом. Для цього необхідно створювати цікавий, інтерактивний та навіть розважальний контент, що допоможе ПУМБ зміцнити свій емоційний зв'язок із клієнтами. Використання відео-контенту, а також інтерактивних опитувань у соціальних мережах допоможе залучати нових користувачів та утримувати існуючих. Крім того, варто акцентувати увагу на мікротаргетингу, який дозволить націлювати рекламні кампанії на конкретні групи клієнтів, враховуючи їхні інтереси та потреби.

Не менш важливою є стратегія омніканальної взаємодії. ПУМБ має можливість створювати синергетичний ефект, поєднуючи традиційні та цифрові канали. Це дозволить банку покращити охоплення аудиторії та забезпечити постійну комунікацію з клієнтами на всіх етапах взаємодії – від залучення до обслуговування. Таким чином, клієнти зможуть отримувати інформацію про продукти банку через різні канали, зокрема через відділення, сайт, мобільний додаток або соціальні мережі, що підвищить їхнє задоволення від взаємодії з банком.

Для оцінки успішності впровадження нової маркетингової стратегії варто враховувати не лише традиційні показники, як-от збільшення частки ринку та підвищення конверсії в цифрових каналах, але й більш детальні показники, пов'язані з рівнем взаємодії клієнтів з банком. Одним із таких показників може бути середня тривалість часу взаємодії користувачів з мобільними додатками та інтернет-банкінгом. Це дасть змогу оцінити ефективність впровадження нових технологічних рішень і привабливість платформи для клієнтів.

Також варто звернути увагу на показники повторного використання послуг банку, тобто частоту взаємодії з існуючими клієнтами. Висока частота користування банківськими продуктами свідчатиме про успішну роботу банку з утриманням клієнтів. Окремо слід оці-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

нювати рівень залученості клієнтів у соціальних мережах та інших цифрових платформах. Це дозволить відстежувати, наскільки успішно банк створює спільноту лояльних користувачів, які активно взаємодіють із контентом та поширюють його.

Важливим елементом є і аналіз впливу нових маркетингових інструментів на загальну репутацію банку. Використання креативних підходів та інтерактивних форматів має не тільки сприяти залученню клієнтів, але й зміцнювати імідж ПУМБ як інноваційного і надійного фінансового інституту. У цьому контексті варто також оцінювати зміни у сприйнятті бренду серед різних цільових аудиторій, зокрема через опитування або аналітику відгуків у соціальних мережах.

Таким чином, удосконалення маркетингової стратегії ПУМБ потребує комплексного підходу, який передбачає не лише поліпшення рекламних кампаній, а й ширше використання даних клієнтів для персоналізації пропозицій, підвищення їх залученості через інтерактивний контент та посилення інтеграції традиційних і цифрових каналів. Це забезпечить банку конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

### Література

1. АТ «Перший Український Міжнародний Банк». URL: <https://pumb.ua>

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 658.5:502.131.1

## Переваги впровадження «зелених» технологій в логістичні системи підприємств

**Циганок Юлія Сергіївна,**

студентка 3 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: yuliia.tsyhanok@hneu.net

Сучасний бізнес перебуває у пошуках ефективних способів забезпечення своєї конкурентоспроможності та одночасно збереження природних ресурсів. В умовах глобалізації та посилення екологічних викликів, такі рішення набувають особливого значення у логістичних процесах підприємств. Логістика є однією з найбільш ресурсоємних галузей, що безпосередньо впливає на стан довкілля через значні обсяги викидів парникових газів, енергоспоживання та утворення відходів. Концепція екологічної логістики («зеленої» логістики) передбачає комплекс заходів для мінімізації шкоди довкіллю.

Міжнародна спільнота усвідомлює критичну важливість екологічних питань. Підтвердженням цього є Паризька кліматична угода, ухвалена наприкінці 2015 року під час 21-ї конференції ООН з питань зміни клімату. Угода спрямована на зменшення викидів парникових газів та досягнення балансу між їх утворенням і поглинанням до кінця століття. Головне завдання – утримати зростання глобальної температури в межах 2°C до 2100 року [3, с. 63].

Країни-учасниці самостійно визначають свої екологічні зобов'язання. Україна взяла на себе зобов'язання зменшити викиди парникових газів на 65 % до 2030 року та досягти кліматичної нейтральності до 2060 року, про що було оголошено президентом Зеленським на кліматичній конференції ООН у Глазго (2021) [1].

Світовий бізнес активно впроваджує екологічні види транспорту, електрифікацію та прагне до кліматичної нейтральності як частини сталого розвитку. В Україні цей напрямок тільки починає розвивати-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

ся. Незважаючи на значні пошкодження транспортної інфраструктури внаслідок російської агресії, українська транспортна система демонструє зростання обсягів внутрішніх та міжнародних перевезень. Український ринок має потенціал стати найбільшим майданчиком для впровадження зеленої логістики в Європі.

Вантажний транспорт (автомобільний, морський, повітряний) суттєво впливає на забруднення повітря та кліматичні зміни. Додатковими джерелами забруднення є промислові відходи, включаючи пакувальні матеріали та харчові залишки. Крім того, транспортна інфраструктура негативно впливає на водні системи та середовище існування дикої природи, порушуючи природні ареали. «Зелена» логістика пропонує ефективні рішення для покращення екологічної ситуації. Основні цілі включають [2; 3; 4]:

- зменшення транспортного навантаження у густонаселених містах;
- контроль та обмеження шкідливих викидів, особливо двоокису азоту;
- розвиток електротранспорту та індустріальних парків;
- скорочення відходів через впровадження політики переробки та повторного використання матеріалів.

Її основні завдання спрямовані на оптимізацію виробничих процесів для підвищення якості продукції, скорочення втрат і відходів (рис. 1) [3, с. 64].

Провідні компанії вже впроваджують екологічні рішення в логістиці. Наприклад, «Євротермінал» запустив екологічний залізничний маршрут «Одеса-Пересип» [3]. Компанія GEFCO реалізувала вуглецево-нейтральний потяг на Новому Шовковому шляху [5]. У сфері автоперевезень Volvo Trucks розробляє електровантажівки з інноваційними функціями [6]. В морській галузі створено перший автономний контейнеровоз з нульовими викидами Yara Birkeland. В авіації компанія Eviation розробила електричний вантажний літак Alice, здатний перевозити до 1,2 т вантажу на відстань 815 км [4].



Рис. 1. Основні завдання «зеленої» логістики

Сучасний бізнес прагне поєднувати економічну ефективність з екологічною відповідальністю, що сприяє поширенню “зелених” технологій у логістиці.

Перспективним напрямком розвитку є воднева логістика, яка вже активно розвивається в ЄС як частина стратегії досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Проте Україна поки що знаходиться лише на початковому етапі впровадження водневих технологій [4].

Впровадження екологічної логістики суттєво впливає на імідж компанії в очах споживачів. Сучасні споживачі надають перевагу продуктам і послугам від компаній, які дотримуються принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Хоча впровадження еколого-економічних підходів у логістиці вимагає значних інвестицій у модернізацію технологій та обладнання, ці витрати відкривають нові можливості. Компанії отримують шанс впроваджувати інновації та освоювати нові ринкові ніші, що в перспективі може принести додаткові конкурентні переваги [2].



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Важливо розуміти, що екологічні рішення не завжди означають додаткові витрати. Навпаки, «зелені» технології часто оптимізують використання ресурсів та зменшують операційні витрати в довгостроковій перспективі, одночасно сприяючи збереженню довкілля та покращенню якості життя. Для успішного впровадження «зеленої» логістики в Україні необхідні системні зміни на державному рівні та створення ефективних механізмів підтримки екологічних ініціатив. Життя – найдорожча цінність людини, а комфортне існування є найголовнішим пріоритетом кожного.

### Література

1. «Зелена» логістика: як прискорити шлях до кліматичної нейтральності. URL: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>

2. Краєвська А. С., Нетребський В. А. Основні напрямки розвитку логістики // Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Вінниця, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/20816/17229>

3. Резнік Н. П., Мариніна О. А. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 62–66.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>

4. Сало Я. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

5. GEFCO відправила перший потяг з нейтральним рівнем викидів вуглецю на Новому шовковому шляху. URL: <https://logisticpoint.net/tl/uz/gefco-first-carbon-neutral-block-train>

6. Volvo Trucks. URL: <https://www.volvotrucks.com.ua/uk-ua/about-us/environmental-care.html>

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



УДК 331.101

## Стратегічне планування інноваційної діяльності на підприємстві

**Чепенко Євгенія Максимівна,**

студентка 4 курсу бакалаврату, кафедра менеджменту, логістики та інновацій,  
факультет менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: evgeniya.chepenko04@gmail.com

На сучасному етапі обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного зростання України виступає активізація інвестиційних процесів, повна модернізація технологічної бази національного виробництва, впровадження сучасних технологій у виробництво.

Всебічне удосконалення систем управління, організації виробництва, праці, фінансування, маркетингу та збуту зумовлює безперервне загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, ускладнення споживчих вимог покупців, глобалізацію економічних відносин, прискорення науково-технічного прогресу. За таких умов інноваційна діяльність стає безперервним процесом формування гнучкого і сприйнятливою до будь-яких змін внутрішнього середовища підприємства, забезпечення якісно нового рівня організації господарської діяльності.

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, поява нових можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів та інші причини привели до зростання значення вироблення стратегії розвитку організації, що спричиняє актуальність теми дослідження.

У сучасних умовах господарювання більшість підприємств, які вже змогли досягти значних економічних результатів, почали приділяти значну увагу формуванню системи стратегічного планування інноваційного розвитку.

---

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

Інноваційний розвиток підприємства розглядається як діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів і засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства [1].

Інноваційна діяльність, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», являє собою сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій з метою отримання комерційного та соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності.

Головними факторами, які обумовлюють динаміку інноваційних процесів (генерацію, відбір і впровадження інновацій) на підприємстві, насамперед є такі: науково-технічний прогрес, що знаходить втілення у формуванні та розвитку виробничо-технологічної основи підприємства; ринкові можливості підвищення конкурентоспроможності, використання яких надає суб'єктам господарювання доступ до конкурентних переваг над іншими учасниками ринку [5].

Доцільність стратегічного планування інноваційного процесу на підприємстві обумовлюється такими обставинами: комплексним характером інновацій, які необхідні для забезпечення сталого розвитку підприємства; різноманіттям цілей інноваційного процесу та тісним зв'язком між комплексом завдань інноваційної діяльності зі стратегічними цілями підприємства; неабиякий вплив зовнішніх (переважною мірою, чітко невизначених і непередбачуваних) факторів на динаміку інновацій; багатоваріантність вибору інновацій тощо [3].

Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства являє собою процес виявлення напрямів розробки та прогнозування ймовірних результатів впровадження суб'єктом підприємництва положень інноваційної стратегії, які включають оптимальний комп-

---

лекс інновацій як на вході та виході, так і у самій системі, що дозволяє за рахунок адаптивної реалізації в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища досягти головної мети функціонування, а саме забезпечення можливості сталого ефективного розвитку на ринку [2].

Стратегічне планування інноваційної діяльності промислового підприємства повинно охоплювати такі етапи:

*1-й етап* – аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку. На цьому етапі аналізують поточну кон'юктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юктури. Виділяють фактори, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу. Їх співвідношення впливає на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства.

*2-й етап* – аналіз внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі аналізують результати минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства загалом і за окремими підрозділами.

*3-й етап* – визначення загальної стратегії підприємства. Здійснюється на основі зіставлення місії підприємства, його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Полягає у виборі одного із можливих напрямів поведінки підприємства у майбутньому.

*4-й етап* – визначення інноваційних можливостей. Передбачає зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату, сформованого у країні, для чого можна використати стандартний метод SWOT-аналізу.

*5-й етап* – формування стратегічних інноваційних цілей. Це визначення основних завдань інноваційної діяльності з огляду на загальну стратегію підприємства та його інноваційні позиції. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

*6-й етап* – розроблення концепції інноваційної стратегії. Передбачає визначення інноваційних стратегій, які може реалізувати підприємство з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості.

*7-й етап* – формування планів і програм інноваційної діяльності. Полягає у визначенні перспективних напрямків і тематики НДДКР, плануванні заходів щодо оновлення продукції, створення та освоєння нових її видів, вдосконалення технологічного та організаційного рівня виробництва. При складанні планів необхідно враховувати стадії життєвого циклу продукції, яку випускають, з метою своєчасної підготовки виробництва до випуску нової. Програми зазвичай визначають комплекс заходів щодо розвитку одного із важливих аспектів життя організації.

*8-й етап* – розроблення і реалізація інноваційних проектів. У процесі розроблення проектів обов'язково планують їх бюджети (обсяги необхідних інвестицій) і визначають джерела фінансування.

Результативність стратегічного планування інноваційної діяльності промислового підприємства повинна базуватися на дотриманні керівниками підприємства таких принципів: забезпечення економіко-соціального розвитку підприємства та її працівників; раціоналізація управлінських дій; врахування факторів, які впливають на ефективність стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства.

Не існує однієї стратегії для всіх організацій, вибір стратегій у кожній організації залежить від таких чинників, як динаміка розвитку, стан економіки, поведінка конкурента та позиція організації на ринку. Часовий інтервал, за який здійснюється планування, може змінюватись від одного року до п'яти [4].

Прогнозування напрямків науково-технічного розвитку і раціональний вибір стратегії інноваційного розвитку є найбільш складними та значущими елементами процесу інноваційного планування,

від яких вирішальною мірою залежить ефективність усіх без винятку інноваційних перетворень на підприємстві. Важливим фактором забезпечення інноваційного розвитку підприємства за сучасних умов стає нарощування можливостей щодо розширення сфер генерації, відбору і впровадження інновацій, ознакою чого стає інноваційний потенціал (ІП) підприємства. Саме цей фактор виступає, з *одного боку*, як передумова вибору певної інноваційної стратегії, а з *іншого* – як важливий чинник, що визначає ступінь сприйнятливості підприємства до інновацій. Подальші дослідження доцільно зосередити на визначенні передумов стратегічного планування та пріоритетів інноваційного розвитку економіки України.

### Література

1. Адаменко М. В. Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2020. № 8. С. 9–15.
2. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Очеретяна С. М. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 8–16.
3. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 87–96.
4. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. Вип. 1. С. 65–69.
5. Кукса І. М., Райковська І. Т., Іванишин А. В., Рибак О. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 132–137.

Тези надійшли до редакції 21.10.2024 р.



УДК 658.788:004

## Впровадження смарт-логістики в діяльність підприємства

**Черкасова Катерина Анатоліївна,**

студентка 4 курсу факультету менеджменту і маркетингу ОП «Логістика»,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: [kateryna.cherkasova@hneu.net](mailto:kateryna.cherkasova@hneu.net)

У швидкоплинному середовищі, яке ні секунди не стоїть на місці, кожного дня зв'являються нові технології й люди поступово, крок за кроком, інтегрують їх в своє життя. Не виключенням є і різноманітні економічні процеси, такі як, наприклад, логістика, яка вже давно користується перевагами технологічного прогресу. Як відомо, запорукою успіху є здатність адаптуватися до всього нового, в тому числі і до новітніх досягнень науки.

Люди й прогрес йдуть пліч-о-пліч, й один без одного вже не можуть існувати. Будь-яка сфера діяльності намагається максимально вдосконалити свої послуги задля підвищення якості обслуговування споживачів або для створення умов, які дозволять працівникам виконувати свої завдання з меншим навантаженням та вищою продуктивністю. Ціллю даних тез на тему використання інновацій в діяльності підприємства є висвітлення значущості впровадження нових технологій задля підвищення конкурентоспроможності й загальної ефективності будь-якої діяльності.

Одною з таких сфер є і логістика, яка не могла обійтись без впровадження розумних технологій в свою діяльність. Термін «Смарт-логістика» з'явився відносно нещодавно, приблизно в середині 2010-х років і є невід'ємною складовою концепції Smart-City, головною метою якої є забезпечення комфорту та користі жителям, економія їх часу і грошей, підвищення ефективного використання енергетичних запасів [5]. Слово smart означає «розумний»,

простими словами такий, сприяє розвитку розумних технологій, інновацій та утворенню розумного суспільства. Також цей термін сьогодні розуміють як аббревіатуру, розшифровується як S – «Specific», конкретний; M – «Measure», вимірний; A – «Achievable», здійсненний; R – «Relevant», релевантний (істотний); T – «Time Bounded», обмежений в часі. [6]. Водночас, говорячи простими словами, під логістикою розуміють організацію необхідних процесів, задля якісної доставки замовлень з дотриманням обсягів та термінів. При цьому найважливішим є організація процесу таким чином, щоб витрати, використання сил і засобів було мінімальним, а ефективність роботи компанії високою.

Тему використання цифрових технологій розглядав німецький вчений Вольфганг К. і зазначав, що логістика традиційно залежить від операційних вимог. Проте, хоч цифровізація все ще залишається домінуючою темою, її прогрес у цифровій трансформації залишається обмеженим порівняно з 2016 роком [7]. Таким чином, професор вказує на відсутність системних підходів до управління інноваціями, в той час як розробка нових технік та впровадження розумних технологій позитивно впливає на підвищення задоволеності клієнтами та конкурентоздатність.

Воцанк М., Штайнвіддер Д., Кайблінгер О., Мікляч Ф., Пачер К., Зіфковіц Г. в своїй праці «Інтеграція смарт-систем у контексті промислової логістики на виробничих підприємствах» [8] визнають важливість інтеграції розумних систем у промислову логістику, оскільки це є можливістю оптимізації логістичних процесів.

В'юник О. В., Кіріченко О. В. у своєму дослідженні визначили, що низька ефективність логістики в Україні потребує застосуванні новітніх підходів та інструментів логістичного менеджменту, включаючи цифрові технології. До того ж такий незадовільний рівень ефективності вже був у довоєнний період, отже, воєнний час не є головним чинником зниження ефективності, скоріш одним з багатьох факторів [3].



З моменту впровадження терміна «смарт-логістики» й дотепер було наведено чимало інтерпретацій та концепцій даного поняття. У статтях можна знайти багато визначень цього терміна, тому розглянемо декілька із них. Розумна логістика – це ефективний спосіб відповісти на виклики швидкозмінних сподівань споживачів, скористатися можливостями нових технологій та полегшити становлення нових бізнес-моделей [4]. Також можна зустріти визначення, що розумна логістика – це розумний зв'язок між автоперевізниками, експедиторами, виробниками та кінцевими замовниками, а також програмами та системами, якими вони користуються. Це забезпечує взаємодію та ефективне планування за межами операцій підприємства, тому вона зменшує витрати по всьому ланцюгу доставки [4].

Отже, смарт-логістика – це комплексний підхід, що поєднує в собі низку розумних технологій, спрямованих на оптимізацію всіх процесів, пов'язаних із логістичною діяльністю підприємства. Розібравшись з основним визначенням, можна розглядати деякі сучасні технології, які є складовими елементами розумної логістики.

Цифровізація або диджиталізація – перше, про що згадують, піднімаючи тему новітніх технологій. Це поступовий перехід від людської праці до механізованої, з метою мінімізації людського фактору, підвищення ефективності праці та спрощення будь-яких робочих процесів.

Інтернет речей (IoT) – термін, який використовують задля пояснення процесу поєднання технічних пристроїв однією мережею та здатністю «спілкуватися» без участі людини. В деяких випадках такі пристрої можуть передавати дані один одному. Дуже зручна у використанні інновація, яка не потребує людського втручання після налаштування системи під особисті запити. Водночас можливим є збір та перегляд даних в будь-який проміжок часу.

Блокчейн – це децентралізована база даних, яка дає змогу перевіряти і передавати інформацію в режимі реального часу. Учасники

такої мережі мають різний рівень доступу до інформації. Це база даних, в якій інформація зберігається у вигляді блоків, де кожен наступний блок містить в собі зашифровану інформацію про попередні блоки [1]. Можливість контролювати дані в режимі реального часу та зменшення його витрат на різні операції є дуже актуальними в теперішній час.

Штучний інтелект (ШІ) – це розробка агентів, які є гнучкими і здатними адаптуватися до різних ситуацій, які раніше не були відомі і не вивчалися через досвід, досягаючи мети, яка недоступна для традиційних комп'ютерних систем [2]. Завдяки ШІ люди можуть виконувати прогнозування, планування, оптимізацію процесів тощо в автоматичному режимі, що значно полегшує роботу для працівників підприємства.

Ці та низка інших інновацій, таких як аналітичні системи та великі дані, системи кібербезпеки, роботизація, мобільні рішення та системи обслуговування дозволяють більш ефективно управляти ланцюгами постачання, контролювати пересування товарів, оптимізувати складування, мінімізувати людський фактор.

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що впровадження новітніх підходів до перевірених часом стратегій є важливою перевагою підприємств на ринку, який кожен день потребує готовності до адаптації на економічній арені. Саме тому використання таких технологій, як IoT, Блокчейн, ШІ, автоматизація процесів та інших, є важливою частиною розвитку сфери логістичного обслуговування задля підвищення ефективності роботи підприємства, його значущості в загальній економіці й утвердження його іміджу. Проведення подібних досліджень висвітлює значущість даної теми, адже технологічний розвиток невпинно розвивається й потребує постійної уваги, щоб не відставати від новітніх тенденцій.

## Література

1. Бабінська С. Я. Технологія блокчейн в аудиті: Сучасний стан та перспективи застосування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-26>
2. Баранов О. А. Визначення терміну “штучний інтелект”. Інформація і право. 2023. № 1 (44). С. 40. URL: [https://ippi.org.ua/sites/default/files/5\\_28.pdf](https://ippi.org.ua/sites/default/files/5_28.pdf)
3. В'юник, О. В., Кіріченко О. В. Трансформація концепцій логістичного і проектного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. Центральнотраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 283. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/eaea4ed8-348e-451b-90b7-df584a19f3f3/content>
4. Сапотницька Н. Я., Мельник А. А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 168. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8072/1/Sapotnitska.pdf>
5. Чичкало-Кондрацька І. Б., Буряк А. А., Кондрацька Д. С. Особливості створення та перспективи розвитку Smart Cities у країнах світу. *Ефективна економіка*. 2020. С. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8096>
6. Шацька З. Я., Стужний О. Смарт-логістика, як перспективний напрям розвитку діяльності підприємств. 2023. С. 64 URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25849>
7. Dörries F., Marco W., Wolfgang K. Das Change Management weiterentwickeln - Aktuelle Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Anpassungen für die digitale Transformation. *Industrie 4.0 Management*. 2021. Vol. 1 (37). P. 50. URL: [https://industrie-management.de/sites/industrie-management.de/files/pdf/doerries\\_Das-Change-Management-weiterentwickeln\\_IM2021\\_1.pdf](https://industrie-management.de/sites/industrie-management.de/files/pdf/doerries_Das-Change-Management-weiterentwickeln_IM2021_1.pdf)
8. Woschanka M., Steinwieddera D., Kaiblingera A., Miklautscha P., Pacherb C., Zsifkovitsa H. The Integration of Smart Systems in the Context of Industrial Logistics in Manufacturing Enterprises. *3rd International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*. Procedia Computer Science 200. 2022. P. 727–737. URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922002800?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=8d7270de5f5d62ef](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922002800?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8d7270de5f5d62ef)

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



UDC 658.7

## Дослідження способів оцінки ефективності логістичної інфраструктури

**Чернова Вікторія Володимирівна,**

студентка 3 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: vika15chernova05@gmail.com

Логістична інфраструктура є ключовим елементом для здійснення логістичної діяльності. Від її якісних та кількісних показників, особливостей розташування та експлуатації залежить ефективність функціонування підприємства, його прибуток і конкурентоспроможність на ринку. Ефективність логістичної інфраструктури полягає у можливості забезпечувати досягнення цілей логістичної діяльності, сприяти оптимізації та підвищенню ефективності виконання логістичних функцій з перетворення основних логістичних потоків.

Під поняттям «ефективність» Кучерява І. В. вбачає «систему показників, які характеризують рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат» [3, с. 1604]. Проблеми оцінки ефективності логістичної інфраструктури є особливо актуальними для України, під час війни, бо багато об'єктів інфраструктури було знищено чи пошкоджено.

**Метою** роботи є дослідження показників ефективності використання логістичної інфраструктури підприємства.

Логістична інфраструктура є підсистемою підприємства, метою якої є процес обслуговування виробництва, надання необхідних матеріальних ресурсів, інформаційного супровіду, переміщення та координації готової продукції. Бортнік С. М. вважає, що логістична інфраструктура є «системою засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків та сукупністю підприємств, що забезпе-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

чують організаційно-економічні умови проходження цих потоків та раціоналізацію транспортно-складських процесів, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у сфері обігу» [1, с. 46].

Як зазначають Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. та Гармаш О. М. [5, с. 30], на розкриття повного потенціалу інфраструктури впливає поєднання ресурсного (матеріально-, енергоємність), організаційного (ефективність управління) та функціонального (функціональних інфраструктурних складових) факторів. Оптимальна логістична інфраструктура повинна містити мінімальну кількість елементів, але повною мірою виконувати задані функції.

Оцінка рівня ефективності застосування логістичної інфраструктури є викликом для підприємства, оскільки немає єдиного переліку показників, що повно характеризують діяльність усіх складових інфраструктури. Кожна фірма визначає необхідні для аналізу параметри самостійно, виходячи із власних потреб чи інтересів.

Оцінка логістичної інфраструктури починається з вибору об'єктів аналізу, це може бути рухомий склад підприємства, маршрути, що сполучають виробництво з клієнтами чи елементи інфраструктури між собою, складські потужності, сукупність інформаційної чи маніпуляційної інфраструктури.

Другим етапом виступає підбір критеріїв, які, на думку експертів, можуть належно відобразити рівень ефективності експлуатації об'єктів. Показники у цьому плані поділяються на загальні (ті, що використовуються підприємствами різних галузей) та індивідуальні (властиві певним умовам діяльності підприємства) [2, с. 246]. Отримані значення підлягають ретельній обробці, на їх основі складаються рекомендації та плани подальшої оптимізації ресурсів.

Аналізуючи підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності в цілому, Мартинова Л. Б. та Шарко В. В. [4, с. 224] виявили, що більшість учених виділяють 12 груп показників. Ці групи також застосовуються під час вивчення доцільності функціонування логіс-

тичної інфраструктури, оскільки охоплюють загальні для діяльності підприємства значення. До них належать «фінансові показники», «час», «лояльність споживачів», «якість», «запаси», «ефективність операції (рішення)», «продуктивність», «персонал», «процеси», «кількість замовлень», «соціальна відповідальність». Для кращого охоплення специфіки логістичної діяльності дослідники ввели показник «логістичної ентропії». Він показуватиме ступінь відхилення логістичного процесу від еталонного, максимально можливого значення, адже досягнення найефективнішого використання логістичної інфраструктури не завжди можливе через неритмічність руху матеріальних потоків, недосконалу організацію функціональної системи підприємства.

Показник логістичної ентропії визначається як відношення еталонних параметрів ( $P_t$ ) до фактичних параметрів системи ( $P_f$ ).

$$E_l = \frac{P_t}{P_f}. \quad (1)$$

Чим ближче значення показника до 1, тим ефективніше використовується логістичний потенціал підприємства.

Отже, логістична діяльність підприємства можлива лише за наявності оптимально організованої роботи об'єктів логістичної інфраструктури. Щоб наочно оцінити рівень ефективності, експерти досліджують показники, що істотно впливають на логістичну діяльність, та розробляють відповідні засоби впливу на використання логістичної інфраструктури. Параметрами оцінки можуть бути різні групи показників, вибором яких підприємство займається самостійно.

### Література

1. Бортнік С. Формування та розвиток логістичної інфраструктури України в контексті євроінтеграції. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. Вип. 3 (81). С. 45–50.

DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.8>

---

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

2. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 242–248.

3. Кучерява І. В. Зростання ефективності логістичної системи підприємств. *The 3 rd International scientific and practical conference – Modern research in world science* (June 12-14, 2022) SPC – Sci-conf.com.ua, Lviv, Ukraine. 2022. С. 1604-1609.

4. Мартинова Л. Б., Шарко В. В. Показники оцінки логістичних технологій промислового підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2 (1). С. 222–228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31%2870%29\\_2%281%29\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_2%281%29_39)

5. Hryhorak M., Kostiuchenko L., Harmash O. Mathematical method of assessing the potential use of logistics infrastructure. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2022. Vol. 13. URL: <https://smart-scm.org>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 657.471:339:658.7

## Особливості обліку логістичних витрат у мікрологістичних системах

**Чугаєва Анастасія Володимирівна,**

здобувач 2М курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: chugaevaaa15@gmail.com

На цей час логістичні витрати є однією з найбільших статей витрат багатьох логістичних систем, що може значно впливати на їх фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Ефективне управління та контроль логістичних витрат дозволяють логістичним системам знизити загальні витрати, підвищити прибутковість та покращити оперативну ефективність. Удосконалення обліку цих витрат є ключовим елементом оптимізації логістичних процесів.

Логістичні витрати охоплюють усі витрати, пов'язані з управлінням матеріальними потоками на різних етапах логістичного ланцюга: витрати на транспортування, складування, на обробку вантажів, управління запасами та на адміністративне управління логістичними процесами. Облік цих витрат є складним процесом, який вимагає інтеграції фінансових, операційних та інформаційних систем мікрологістичних систем.

На практиці існує декілька підходів до обліку та розподілу логістичних витрат.

*Перший* – це традиційний метод обліку витрат. Цей підхід базується на класифікації витрат відповідно до бухгалтерського обліку, де логістичні витрати відображаються як частина загальних операційних витрат підприємства. Основні недоліки такого методу: відсутність детального розподілу витрат за логістичними етапами й недостатня точність у визначенні впливу окремих логістичних процесів на фінансові показники.



*Другий* – це метод Activity-Based Costing (ABC). Цей метод спрямований на розподіл витрат відповідно до окремих видів діяльності (процесів), які впливають на вартість логістики. Це дозволяє більш точно відстежувати, які процеси спричиняють найбільші витрати, та шукати можливості для їх оптимізації в мікрологістичних системах.

Облік логістичних витрат стикається з кількома проблемами:

- частина витрат може бути непрямую, що ускладнює їх точне обчислення;
- відсутність інтеграції між логістичними та фінансовими системами може призводити до некоректного відображення витрат;
- застарілі інформаційні системи або їхня відсутність обмежують можливість відслідковування витрат у реальному часі.

Пропонуємо всі витрати розподіляти за видами, залежно від сфер, до яких відносяться логістичні витрати у господарській діяльності, та додавати рахунки до плану рахунків відповідно виду діяльності. Для точного аналізу та моніторингу вважаємо, що витрати необхідно співвідносити з об'єктами обліку, які і спричиняють їх [1].

Оптимізувати логістичні процеси можливо за наявної і належним чином організованої системи внутрішнього контролю за поведінкою логістичних витрат. Оцінка стану логістики і структури логістичних витрат на торговельних підприємствах доводить наявність критичних викликів в управлінні ними. Найбільш актуальними викликами в управлінні логістичними витратами є: нестабільність ринку, що призводить до коливання попиту; зростання конкуренції; зміни в регулюванні правових норм і екологічних стандартів; зміни політичної ситуації, яка впливає на торговельні обмеження, митні тарифи, оподаткування; ризики у ланцюгах постачань і непередбачувані події [2].

Транспорт є однією з найбільших статей логістичних витрат. Використання таких підходів, як консолідація вантажів, вибір оптимальних

маршрутів та перевізників, а також впровадження контрактних умов з фіксованими тарифами, може значно знизити транспортні витрати.

Ефективне управління запасами дозволяє уникнути надлишкових витрат на їх зберігання, страхові запаси, а також ризик зниження вартості товарів через старіння. Оптимізація обсягу запасів на основі прогнозування попиту та циклів замовлень допомагає знизити витрати на управління ними.

Покращення обліку витрат на складування може включати автоматизацію процесів складування, впровадження систем управління складськими операціями (Warehouse Management Systems), а також оптимізацію розміщення продукції на складі.

Удосконалення обліку логістичних витрат може призвести до таких результатів:

- зниження загальних операційних витрат за рахунок більш точного обліку та аналізу логістичних витрат дозволяє ідентифікувати неефективні процеси та знизити їх вартість;
- підвищення прозорості дозволяє керівникам мікрологістичної системи мати чітке уявлення про витрати на кожен етап логістичного процесу;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження логістичних витрат дозволяє підприємству пропонувати більш конкурентні ціни на свою продукцію.

Ключові кроки для удосконалення обліку логістичних витрат в мікрологістичних системах:

- інтеграція логістичних і фінансових систем;
- впровадження систем автоматизації логістичних процесів;
- оптимізація транспортних і складських операцій;
- використання сучасних методик обліку витрат.

У результаті, мікрологістичні системи можуть не тільки покращити фінансові показники, але й забезпечити стабільний розви-

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

ток, зберігаючи конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

### Література

1. Гулин І. Ю., Гуцал Н. А., Лободзинська Т. П. Проблеми відображення в обліку логістичних витрат та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-4>

2. Садовська І. Б., Нагірська К. Є., Тлущкевич Н. В. Організація внутрішнього контролю логістичних витрат торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-100>

Тези надійшли до редакції 22.10.2024 р.



УДК 331.5:65.012.4

## Особливості формування організаційно-економічного механізму кадрової безпеки підприємства

**Шакун Владислав Олегович,**

аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: cr4vlad@gmail.com

В умовах динамічних змін акцент на кадровій безпеці стає критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства, створює основу для довгострокового успіху в умовах нестабільного економічного середовища та сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних з людським фактором. Проте кадрова безпека часто залишається на другому плані в дискусіях про економічну безпеку, хоча її роль є критичною. Без надійної команди та кваліфікованих фахівців навіть найкращий економічний механізм може виявитися неефективним. Системні ризики, пов'язані з втратою ключових працівників, недостатньою підготовкою кадрів та їхньою низькою мотивацією, можуть серйозно підірвати економічну стабільність підприємства.

Недооцінка кадрової безпеки може призвести до високого рівня плинності кадрів, що, своєю чергою, негативно вплине на стійкість підприємства перед зовнішніми викликами. Тому важливо інтегрувати кадрову безпеку в загальну стратегію управління економічною безпекою, розробляючи механізми, які сприятимуть збереженню талановитих співробітників та їхньому професійному розвитку.

Чітко сформований механізм кадрової безпеки сприяє покращенню управлінських процесів, стандартизації кадрових процедур і впровадженню ефективних систем навчання та мотивації, що в результаті підвищує загальну продуктивність підприємства, дозволяє залучати і утримувати кращих працівників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Також формування меха-

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

нізму кадрової безпеки дозволяє організаціям швидко адаптувати свої стратегії у відповідь на зовнішні виклики, такі як зміни в законодавстві та вимоги ринку праці. Для ефективності роботи важливо враховувати організаційний та економічний аспекти. Оскільки організаційна структура дозволяє розподілити відповідальність та забезпечити контроль за виконанням кадрових політик, а економічний аспект передбачає ефективне управління фінансами, виділеними на кадрову безпеку.

Таким чином, організаційно-економічний механізм кадрової безпеки підприємства – це система взаємопов’язаних елементів і процедур, які забезпечують ефективне управління кадровими ресурсами, захист інформації, запобігання ризикам, пов’язаним з людським фактором та підтримку стабільності організації. Забезпечення кадрової безпеки підприємства є складним і багатограним процесом, що потребує інтеграції різних структурних елементів. Формування дієвого організаційно-економічного механізму кадрової безпеки дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність управління персоналом, сприяючи загальному успіху підприємства.

Організаційно-економічний механізм кадрової безпеки підприємства складається з кількох ключових елементів, які взаємодіють один з одним, забезпечуючи ефективне управління кадровими ресурсами та зменшуючи ризики. Основні структурні елементи наведені в *табл. 1*.

Таблиця 1

#### Ключові аспекти організаційно-економічного механізму кадрової безпеки підприємства

Аспект	Сутність
1	2
Політика кадрової безпеки	Формулювання чіткої кадрової політики, яка визначає стратегічні напрямки та цілі у сфері кадрової безпеки, що включає правила відбору, навчання, утримання та управління персоналом



### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

вона закладає основу для всіх інших аспектів управління кадровими ресурсами. Зокрема, йдеться про визначення стратегічних цілей, що допомагає забезпечити відповідність дій організації загальній стратегії управління та економічної безпеки; стандартизація процесів, яка підвищує прозорість і справедливість кадрових рішень, що, своєю чергою, зменшує ризик виникнення конфліктів і підвищує довіру співробітників до організації; управління кадровими ризиками, що дозволяє організації оперативно реагувати на можливі загрози, такі як втрата ключових співробітників або низька мотивація персоналу, що негативно впливає на ефективність роботи. Крім того, політика кадрової безпеки як елемент організаційно-економічного механізму стимулює розвиток професійних навичок і кар'єрного зростання співробітників, що сприяє збереженню талановитих кадрів і підвищує їхню лояльність. Також політика кадрової безпеки формує корпоративну культуру, яка підтримує етичні принципи, взаємоповагу і співпрацю, взаємодіє з іншими елементами механізму, такими як навчання і розвиток персоналу, системи контролю та внутрішні комунікації.

Таким чином, політика кадрової безпеки виконує роль центрального елемента, що об'єднує всі аспекти управління кадрами, забезпечуючи їхню стабільність і ефективність, а також створює основу для подальшого розвитку організації в умовах змінюваного економічного середовища.

Доведено, що формування організаційно-економічного механізму кадрової безпеки підприємства є критично важливим елементом у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується невизначеністю та швидкими трансформаціями, підприємствам необхідно інтегрувати кадрову безпеку в загальну стратегію управління економічною безпекою. Ключовими аспектами формування механізму кадрової безпеки є аналіз кадрових ризиків, стандартизація кадрових процедур, управління конфліктами та розвиток

внутрішніх комунікацій. Вони створюють умови для побудови довіри між співробітниками і керівництвом, що, своєю чергою, посилює корпоративну культуру та моральний клімат в організації.

### Література

1. Гула О. З. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Науковий огляд*. 2021. С. 56–63.

DOI: <https://doi.org/10.15421/152104>

2. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 213–221. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/135>

3. Назарова Г., Урдуханов Р. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 25–34. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23478/1/Назарова%20Урдуханов.pdf>

4. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 54–63. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/24113>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.





## Методи планування та провадження продуктових інновацій на підприємстві

**Шаповалов Микита Костянтинович,**  
студент 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: shapovalov.nikita.03@gmail.com

У часи швидкого розвитку технологій і постійних змін у світовому бізнес-середовищі поняття інновацій стає не просто важливим, а й обов'язковим елементом стратегічного розвитку кожного підприємства. Інновації визначають не лише здатність компанії пристосовуватися до нових умов, але також її конкурентну перевагу та потенціал для створення цінності для клієнта [1].

**Метою** цього дослідження є аналіз методів впровадження й планування проудктових інновацій та визначення сучасних концепцій планування розробки інноваційних продуктів на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі виконано такі завдання: наведено процес створення та впровадження продуктових інновацій, порівняння методів планування і розробки інноваційних продуктів, визначно сучасні підходи до планування розробки інноваційного продукту.

Перед тим, як переходити до планування та впровадження нових продуктів, компанія має чітко визначити послідовність дій, які ведуть від ідеї до її реалізації на ринку [2]:

1. Генерація ідей.
2. Розробка концепцій нових товарів, де концепція нового товару об'єднує елементи алгоритму оцінювання ризику нового продукту та показники його конкурентоспроможності.
3. Розробка та створення дослідного зразка.
4. Пробний маркетинг, результати якого можуть показати, що новий продукт має цінність для споживача, і можна переходити до його масового виробництва.

5. Технічна підготовка виробництва нового продукту.

6. Розробка стратегії виведення нового продукту на ринок

Сучасні підходи до розробки нових продуктів враховують, що процес інновацій може бути непередбачуваним. Тому компанії відходять від жорстких планів і створюють системи управління, які дозволяють адаптуватися до змін. Мета таких систем – забезпечити ефективну розробку і успішний запуск інноваційних продуктів на ринку.

Agile-методологія – це сучасна концепція планування розробки інноваційного продукту. Вона базується на ітеративному та поетапному процесі створення, дозволяє команді оперативного реагувати на зміни ринку та враховувати відгуки користувачів [3].

Концепція Design Thinking зосереджується на глибокому розумінні потреб споживачів і створенні інноваційних рішень, що задовольняють ці потреби. Вона сприяє розвитку творчого мислення, відкритого підходу до розв'язання завдань та активному залученню користувачів у процес [3].

Lean Startup – це підхід, який допомагає стартапам та компаніям ефективно використовувати ресурси та знижувати ризики при розробці нових продуктів. Завдяки швидким ітераціям та фокусу на найважливіших функціональних можливостях Lean Startup дозволяє мінімізувати витрати та швидко переорієнтуватися на більш перспективні напрямки [3].

Сучасні підприємства використовують різноманітні стратегії для ефективного планування та управління процесом розробки інноваційних продуктів. Ці стратегії дозволяють оптимізувати ресурси, скоротити час виведення продукту на ринок, а також забезпечити його відповідність потребам клієнтів.

Open Innovation передбачає, що компанії не обмежуються лише власними ресурсами для створення інновацій. Натомість вони активно співпрацюють з зовнішнім середовищем, залучаючи до цього

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

процесу різноманітних партнерів. Це дозволяє компаніям отримати доступ до нових ідей, технологій та ринків, а також прискорити процес розробки нових продуктів і послуг. Відкриті інновації можуть здійснюватися через різні канали, включаючи спільні дослідження, ліцензування технологій, венчурні інвестиції та придбання стартапів [4].

Samsung продемонстрував успішне застосування відкритих інновацій, запустивши в 2013 році акселератор Samsung Next. Ця ініціатива дозволила компанії інвестувати в перспективні стартапи, надаючи їм не лише фінансову підтримку, а й доступ до власних технологій та експертизи [4].

Blue Ocean Strategy – це інноваційний підхід до бізнесу, який заохочує компанії відходити від традиційних підходів до конкуренції. Замість того, щоб боротися за частку на існуючому ринку, компанії, які використовують цю стратегію, прагнуть створити нові ринки, де вони можуть запропонувати унікальну цінність для клієнтів. Це дозволяє їм уникнути жорсткої конкуренції та забезпечити стале зростання [5].

Структурована методика Design Sprint, розроблена Google Ventures, дозволяє командам ефективно вирішувати складні проблеми за короткий проміжок часу. За допомогою швидкого прототипування та тестування ідей команди можуть знайти оптимальні рішення та швидко адаптуватися до змін [6].

Scrum – це ітеративний підхід до управління проектами, який передбачає розбиття роботи на короткі спринти. Це дозволяє командам регулярно переоцінювати свої пріоритети та вносити необхідні зміни, забезпечуючи, що розробляється саме той продукт, який потрібен клієнту [7].

Метод Rapid prototyping – це потужний інструмент сучасного дизайну та розробки, який дозволяє створювати перші версії продуктів у найкоротші терміни. Цей метод передбачає швидке створен-

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

ня фізичних або цифрових моделей, які дозволяють оцінити дизайн, функціональність і взаємодію з користувачем ще до запуску масового виробництва [8].

У табл. 1 наведено опис і переваги різних методів планування та розробки інноваційних продуктів.

Таблиця 1

**Порівняння методів розробки інноваційних продуктів**

<b>Метод</b>	<b>Опис</b>	<b>Переваги</b>
Open innovation	Залучення зовнішніх джерел знань та ідей	Пришвидшення розробки, доступ до інновацій, розширення контактів та передача знань
Blue ocean strategy	Стратегічний підхід зі створення нових ринків	Можливість уникнути прямої конкуренції, збільшення прибутковості і ймовірності успіху продукту
Design sprint	Інтенсивний п'ятиденний процес, заточений на швидке прототипування та тестування ідей реальними користувачами	Швидкість прототипування, отримання зворотного зв'язку перед запуском
SCRUM	Ітеративний та інкрементальний підхід, гнучкість методики, високий рівень комунікації між співробітниками, членами команди	Ефективність методу, висока взаємодія всередині команди, контроль на прогресом
Rapid prototyping	Швидке створення прототипів для підтвердження працездатності продукту	Швидкий зворотний зв'язок, зниження ризиків, можливість швидкого внесення змін

Таким чином, сучасні підходи до планування розробки інноваційних продуктів дозволяють компаніям не тільки пришвидшити процес створення нових товарів і послуг, але й знизити ризики невдачі, забезпечивши високу якість та відповідність продукту потребам ринку.

## Література

1. Schumpeter J. A. Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. 1934.
2. Ткаченко А. М. Поняття, види продуктових інновацій та запровадження їх у підприємство. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 3. С. 130–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2015\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_3_24)
3. What Is Project Management and What Are the Types? // Investopedia.com. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp>
4. Open innovation: Strategies and Benefits for Boosting Business Collaboration // Cronuts.Digital. URL: <https://cronuts.digital/en/open-innovation-strategies-benefits-business-collaboration/>
5. What is blue ocean strategy? // Blueoceanstrategy.com. URL: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>
6. Бас А. Як проводити Design Sprint 2.0, або Створюємо та тестуємо продукт // Dou.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/design-sprint-guide/>
7. What is scrum and how to get started // Atlassian.com. URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum#:~:text=Scrum%20is%20an%20agile%20project,values%2C%20principles%2C%20and%20practices>
8. What is rapid prototyping? // Engineeringproductdesign.com. URL: <https://engineeringproductdesign.com/knowledge-base/rapid-prototyping-techniques/>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 378:338.45

## Інструменти забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти

**Шаповал Олексій Валерійович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

Національної академії України (м. Харків, Україна),

e-mail: oleksii.shapoval@posteo.net

В умовах стрімкої трансформації індустрії питання конкурентоспроможності для закладів вищої освіти є як ніколи гострим, особливо на фоні зростання рівня зацікавленості альтернативними методами навчання, а також ряду трансформаційних процесів у галузі вищої освіти, пов'язаних з модернізацією підходів до викладання та моделей університетів [1].

Однією з найбільших рушійних сил сучасної вищої освіти є цифровізація всіх аспектів навчального процесу, у тому числі способів подачі інформації та завірення отриманих знань. Заклади вищої освіти мають доступ до цілого ряду цифрових інструментів, що дозволяють їм ефективніше відповісти на вимоги студентів: цифрові дипломи, системи управління навчанням, системи онлайн-конференцій та ін. Так, очікується, що лише глобальний ринок цифрових дипломів до 2025 року досягне оцінки в 74 мільярди доларів США [2]. Вагому частку в цих трансформаційних процесах складають мікрокваліфікації. **Метою** даного дослідження є розгляд концепції мікрокваліфікацій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів із залученням моделі ланцюга вартості.

Мікрокваліфікації характеризуються як короткі, гнучкі навчальні програми, зосереджені на засвоєнні невеликого ряду знань та компетенцій, зазвичай прикладного характеру [3]. Такі навчальні програми можуть надавати як заклади вищої освіти, так і приватні компанії, та зазвичай вони не мають того ж статусу, що й офіційні освітні документи. Залежно від структури навчальної програми, мікроквалі-

.....

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

фікації можуть ділитися на менші частини, такі як цифрові бейджі або мікро-сертифікати, поєднання яких засвідчує повне засвоєння певної навчальної програми [4].

Для більш повної оцінки характеристики мікрокваліфікацій у контексті закладів вищої освіти їх було розглянуто через модель ланцюга вартості. Результати оцінки наведено у *табл. 1*.

**Таблиця 1**

**Ланцюг вартості мікрокваліфікацій у контексті закладів вищої освіти**

<b>Допоміжні види діяльності</b>	Інфраструктура			
	Забезпечення необхідної адміністративної та матеріально-технічної бази для випуску та підтримки мікрокваліфікацій			
	Управління персоналом			
	Підвищення кваліфікації викладачів, залучення спеціалістів з індустрії, внутрішні тренінги			
	Технологічний розвиток			
	Модернізація інформаційно-технічних систем закладу для підтримки мікрокваліфікацій або інтеграція зі спеціалізованими системами			
	Постачання			
	Постачання необхідних навчальних матеріалів та ресурсів, закупівля програмного та технічного забезпечення			
<b>Основні види діяльності</b>				
<b>Вхідна логістика</b>	<b>Операції</b>	<b>Вихідна логістика</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>Сервіс</b>
Отримання вхідних навчальних матеріалів і ноу-хау	Розробка модульних навчальних програм, методів подачі матеріалів та оцінки успішності	Випуск та управління цифровими сертифікатами, інтеграція із зовнішніми системами	Популяризація розроблених програм мікрокваліфікацій, залучення студентів і представників індустрії	Підтримка випускників модульних програм, забезпечення відповідної акредитації та визнання мікрокваліфікацій

*Джерело:* розробка автора

У контексті вищої освіти вплив мікрокваліфікацій є комплексним і багатограним. Перш за все, вони дозволяють децентралізувати на-

вчальний процес. Обираючи ряд потрібних їм компетенцій, студенти можуть за короткий час оволодіти навичками для виконання конкретного виду роботи. Більшість мікрокваліфікацій віддають перевагу прикладним навичкам і методикам компетентнісного навчання з методами атестації, заснованими на практичній демонстрації засвоєних навичок порівняно з методами атестації на основі тестування або формального контролю знань. При цьому їх вартість зазвичай є значно меншою порівняно з багаторічними навчальними програмами, а короткий час навчання дозволяє як студентам, та і навчальним закладам більш оперативно реагувати на мінливі тенденції ринку праці, а також більш тісно взаємодіяти з представниками індустрії [5; 6].

Водночас стандартизація та завірення якості самих програм мікрокваліфікації є більш фрагментованими та зазвичай залежать від розробників програми. Це може призвести до зниження їх цінності та рівня визнання серед роботодавців та навчальних закладів, а також складнощів при встановленні відповідності до кількості кредитів ECTS у тому випадку, коли передбачається надання кредитів. Крім цього, на фоні зростання кількості мікрокваліфікацій, це може негативно впливати на їх загальне сприйняття, призводячи до так званого процесу «інфляції кваліфікацій» (credential inflation), коли цінність конкретної мікрокваліфікації буде знижуватися.

Впровадження мікрокваліфікацій в рамках навчального процесу закладів вищої освіти є вагомим інструментом забезпечення конкурентоспроможності на фоні стрімкої цифровізації, зростаючих вимог здобувачів знань та мінливих умов індустрії. Пропонуючи широкий перелік навчальних інструментів, які включають як більш повні, довготривалі, так і короткі, прикладні програми, заклади вищої освіти можуть охопити широке коло здобувачів освіти та ефективніше конкурувати в динамічних умовах сучасної індустрії.

Однак цей процес є складним та вимагає залучення значних ресурсів, а також пов'язаний з рядом викликів, розв'язання яких вимагає ретельного планування та комплексного підходу. Крім цього, важливим кроком у повноцінному впровадженні мікрокваліфікацій



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

є стандартизація як самої концепції (що вважається мікрокваліфікацією, у чому їх відмінність від коротких курсів або тренінгів та ін.), так і вимог до них, з можливою подальшою акредитацією.

У цьому дослідженні надано характеристику мікрокваліфікацій та виконано їх оцінку із залученням моделі ланцюга вартості. Результати дослідження можуть використовуватися у подальшому плануванні та розробці бази впровадження мікрокваліфікацій у закладах вищої освіти.

### Література

1. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : кол. моногр. / за заг. ред. В. Є. Хаустової; авт. кол. : М. О. Кизим, В. Є. Хаустова, О. І. Решетняк, В. М. Остапенко, Н. А. Луценко, М. М. Хаустов, Д. В. Бондаренко. Харків : ФОП Лібуркіна А. М., 2021. 424 с.

2. Ahsan K. et al. Implementation of micro-credentials in higher education: A systematic literature review. *Education and Information Technologies*. 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11739-z>

3. McGreal R. et al. Bridging the Gap: Micro-credentials for Development. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 2022. Vol. 23, no. 3. P. 288–302.

DOI: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v23i3.6696>

4. Pichette J., Rizk J. Micro mania: Making sense of microcredentials in Ontario – Higher Education Quality Council of Ontario. Higher Education Quality Council of Ontario – An Agency of the Government of Ontario. URL: <https://heqco.ca/jackie-pichette-and-jessica-rizk-micro-mania-making-sense-of-microcredentials-in-ontario/>

5. Семигіна Т. та ін. Рекомендації щодо впровадження мікрокваліфікацій в Україні. Київ, 2024. 49 с.

6. Ahsan K. et al. Implementation of micro-credentials in higher education: A systematic literature review. *Education and Information Technologies*. 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11739-z>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 336.7

## Забезпечення фінансової стійкості банків в умовах воєнного стану

**Шевченко Софія Ігорівна,**

студентка 4 курсу, навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: sofia.shevchenko@hneu.net

Фінансова стійкість банків впливає на функціонування економіки країни загалом через поєднання в собі функцій фінансового посередника, інвестиційної установи. Політична та економічна кризова ситуація, яка охопила Україну останнім часом, негативно вплинули на стан показників банківської системи країни [1].

Під час війни знижується економічна активність, що призводить до погіршення фінансового стану підприємств та громадян. Багато з них не можуть вчасно виконувати свої зобов'язання перед банками, що збільшує ризик неповернення кредитів і створює додаткові фінансові навантаження на банківські установи.

Війна знижує рівень довіри інвесторів, як внутрішніх, так і іноземних, що призводить до відтоку капіталу з країни. Відсутність інвестицій обмежує можливості банків для залучення ресурсів і підтримки достатнього рівня ліквідності.

До того ж підвищена волатильність валютного курсу та інфляція в умовах війни створюють додаткові труднощі для банків, оскільки зміна вартості національної валюти безпосередньо впливає на їхні зобов'язання та активи.

Для забезпечення фінансової стійкості банків під час воєнного стану необхідно застосовувати спеціальні механізми та заходи, які мають на меті мінімізувати ризики, що можуть вплинути на функціонування банків, та підтримати стабільність банківської системи. Тому важливо посилювати контроль за ризиками, зокрема [2]:

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

- впровадження нових стандартів управління ризиками;
- забезпечення регулярного моніторингу банківських установ з боку Національного банку;
- використання стрес-тестів для оцінки можливих наслідків різних сценаріїв розвитку ситуації.

Національний банк України (НБУ) відіграє ключову роль у забезпеченні ліквідності банків під час воєнного стану. Серед інструментів, які використовує НБУ, можна виділити [3]:

- *кредитування рефінансування* – надання банкам короткострокових кредитів для підтримки їхньої ліквідності;
- *зміна вимог до резервування* – зниження вимог до обов'язкових резервів, що дозволяє банкам використовувати більше ресурсів для операційної діяльності;
- *здійснення валютних інтервенцій* – для стабілізації валютного курсу та запобігання різким коливанням, які можуть призвести до панічних настроїв на ринку.

Для підтримки фінансової стійкості банків в умовах підвищеного ризику необхідно забезпечити належний рівень капіталу. Національний банк України може запровадити додаткові заходи для збільшення капіталізації банків.

Держава відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності банків під час воєнного стану. Окрім заходів, що вживаються Національним банком, важливими є:

- *фіскальна підтримка* – уряд може надавати фінансову допомогу банкам через державні програми або гарантії для зниження ризиків банкрутства;
- *міжнародна допомога* – співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як МВФ, Світовий банк або Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), може допомогти банківському сектору в умовах кризи. Ці організації можуть надавати фінансову допомогу для стабілізації економіки;

- забезпечення довіри громадян до банківської системи є ключовим питанням для фінансової стабільності. Під час воєнного стану держава може підвищити рівень гарантування вкладів або запровадити спеціальні програми для захисту заощаджень громадян. В Україні цю функцію виконує Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО).

До того ж уряди можуть запроваджувати програми фінансової підтримки для бізнесу та громадян, які постраждали від війни, для відновлення діяльності. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження на банки та стимулювати економічне відновлення.

Отже, підтримання фінансової стабільності банківської системи країни в умовах воєнного стану є одним із найскладніших завдань для держави та Національного банку. Воєнні дії створюють численні виклики для банківської системи, зокрема, збільшення кількості неплатоспроможних клієнтів, порушення логістики та зниження ліквідності. Для подолання цих викликів необхідно застосовувати комплексні заходи, які включають підтримку ліквідності банків, захист вкладів, мораторій на виконання зобов'язань і посилення управління ризиками. Таким чином, забезпечення фінансової стійкості банків в умовах воєнного стану є критичним показником для стабільності економіки України. Координація дій та тісна співпраця між банківськими установами, міжнародними партнерами, державними органами та Національним банком сприятиме кращій адаптації банківського сектора до безпрецедентних викликів, пов'язаних із військовими діями та економічною нестабільністю. Лише за таких умов можна забезпечити стабільність банківської системи та сприяти економічному відновленню країни після завершення військових дій.

### Література

1. 1. Бугель Ю., Лопатовська О. Управління фінансовою стійкістю банків: аспект аналізування. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 87–92.

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-12>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

2. Гальчинський А. С., Єпіфанов А. О., Романенко Л. Ф. Банківські системи: основи функціонування. Київ : Знання, 2018. 583 с.

3. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-ХІV.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/ed19990520#Text>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 331.221.4

## **Дія мотиваційного механізму в сільському господарстві в умовах військового стану**

**Шиян Дмитро Вікторович,**

доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: dm\_shiyan@ukr.net;

**Севрюкова Єлизавета Олександрівна,**

аспірант кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: elizavetasevryukova@ukr.net

Військова агресія РФ відсунула на другий план багато економічних питань, які були актуальні на передодні війни. Однак водночас їх актуальність навіть в умовах війни не втрачається, а можливо, ще більше зростає. Дія економічних законів є об'єктивним фактом. Вони проявляють себе не як закони природи, однак їх порушення може мати той же наслідок, як і порушення законів фізики або помилки в математичних розрахунках.

Однією із найбільш важливих проблем для України є збереження людського капіталу. В цьому контексті війна суттєво погіршила ту ситуація, яка була раніше. Більше семи мільйонів громадян нашої країни вимушені були емігрувати, ще кілька мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами. Через закриття багатьох бізнесів значна кількість працівників втратили роботу. Крім того, майже мільйон чоловіків були призвані до лав збройних сил, а отже, вимушені були залишити свої робочі міста. Це все призвело до величезних диспропорцій на ринку праці. Особливі проблеми виникли у так званих «чоловічих» спеціальностях, які потребували фізичної сили або традиційно вважались не «жіночими». З метою збереження кадрового складу підприємства змушені підвищувати заробітну плату окремими категоріям працівників та запроваджувати систему моти-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

вації персоналу. Саме на останньому моменті була зосереджена увага нашого дослідження.

Проблема мотивації працівників бізнесу є глобальною і стосується різних аспектів, пов'язаних з окремим напрямками економічних досліджень. З метою більш чіткого розуміння цієї ситуації було проведено бібліометричний аналіз наукових публікацій з ключовим словом «мотивація» за економічною тематикою. На підставі аналізу 1500 наукових статей з баз даних Web of Science сформовано базу публікацій і проаналізовано з використанням програми VOSviewer. Цей методичний підхід сьогодні доволі часто вживається для обробки літературних баз даних [1; 2].

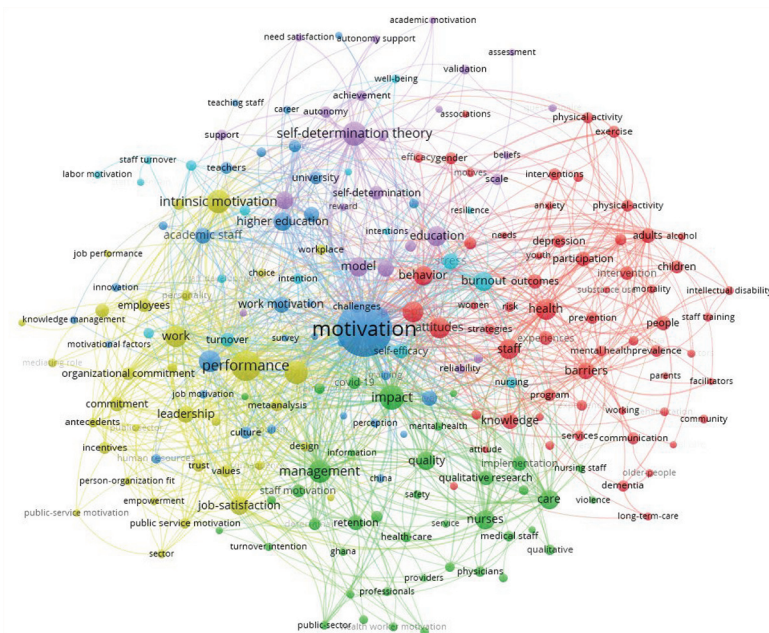


Рис. 1. Бібліометрична карта наукових публікацій, присвячених проблемі мотивації в економічних дослідження (за даними 1500 статей бази Web of Science)

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

У результаті обробки сформованої бази даних було виділено шість кластерів і побудовано бібліометричну карту зв'язку різних ключових слів у процесі дослідження проблеми мотивації. Виділені кластери було деталізовано та наведено у *табл. 1*.

Таблиця 1

**Проблемно пов'язані кластери за результати аналізу бази даних за терміном «мотивація»**

<b>Кластер, колір</b>	<b>Кількість термінів</b>	<b>Найбільш часто вживані терміни</b>
Кластер 1 (червоний)	60	здоров'я (620), ставлення (61), сприйняття (61), поведінка (55), персонал (59)
Кластер 2 (зелений)	40	вплив (86), управління (74)
Кластер 3 (синій)	33	вища освіта (47), професорсько-викладацький склад (39)
Кластер 4 (оливково-зелений)	33	продуктивність (129), задоволення (79), внутрішня мотивація (75), робота (63), задоволеність роботою (50)
Кластер 5 (фіолетовий)	25	теорія самовизначення (85), модель (55), освіта (57)
Кластер 6 (блакитний)	17	вигорання (52)

*Джерело:* виділено автором за допомогою VOSviewer на основі даних бази Web of Science

Практичну ситуацію з рівнем мотивація персоналу було вирішено дослідити на прикладі сільськогосподарських підприємств Харківської області за даними 2020 та 2023 років. В якості бази даних виступали дані форми звітності 1-ПВ.

Кількість сільськогосподарських підприємств, які звітували за цією формою, дорівнювала 140 у 2020 році та 106 – у 2023 році. Це скорочення, безумовно, пов'язано з фактором військових дій на території області. Через окупацію та збитки, завдані війною, окремі підприємства або скоротили, або призупинили свою діяльність, що вплинуло на кількість звітів.



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Перше питання, яке нами було проаналізовано, це зв'язок між рівнем основної і додаткової заробітної плати. Для цього було визначено коефіцієнт преміальності як відношення додаткової заробітної плати до її загальної величини. Відповідні результати, за даними 2020 та 2023 року, наведені на *рис. 2* і *3*.

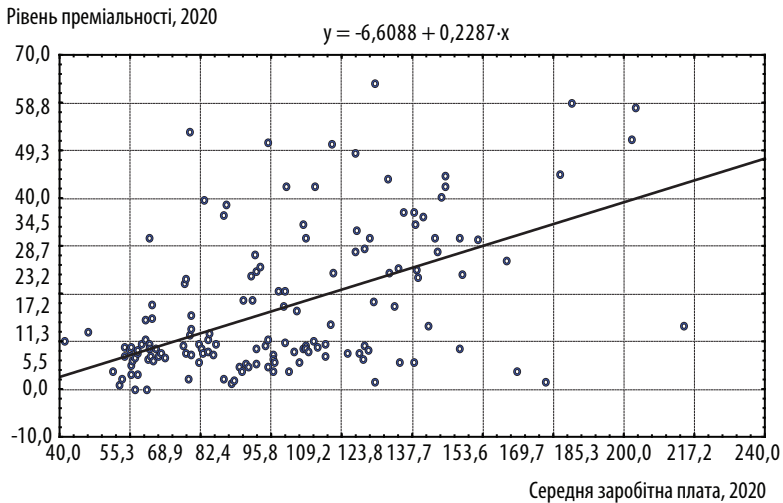


Рис. 2. Залежність між рівнем заробітної плати та коефіцієнтом преміальності у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2020 р.

Головний висновок стосується збереження фактично існуючого рівня преміальності.

Якщо у 2020 році в середньому при зростанні заробітної плати на 1 тис. грн рівень преміальності збільшувався на 0,229 %, то у 2023 році це збільшення вже дорівнювало 0,26 %.

### Література

1. Кучер А. В., Кучер Л. Ю. Розвиток сталої циркулярної аграрної економіки: бібліометричний аналіз. 2024.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-2>

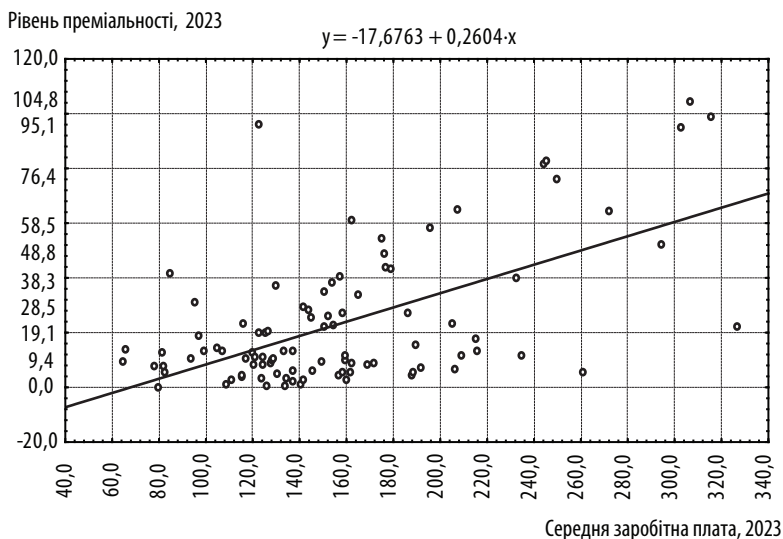


Рис. 3. Залежність між рівнем заробітної плати та коефіцієнтом преміальності у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2023 р.

2. Strapchuk S., Strapchuk O. Фінансування сталого розвитку та циркулярної економіки: сутність, джерела та бібліометричний ландшафт. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8 (3). 02.

DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.02>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Problems of warehouse planning in a modern enterprise

**Shpak Iryna Oleksiivna,**

4th year student, Educational and Research Institute of Management and Marketing,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: iryna.shpak@hneu.net

In the modern enterprise, effective warehouse planning is critical to maintaining a smooth and efficient supply chain. Proper warehouse management has a direct impact on storage optimization, inventory control, and overall operational efficiency. Despite its importance, however, warehouse planning is fraught with numerous complex challenges arising from technology integration, inventory diversity, demand fluctuations, and labor issues. These challenges require innovative and adaptive solutions to remain productive and competitive in a rapidly changing business environment. The following sections discuss each of the key challenges in warehouse planning in more detail [5].

One of the core challenges in warehouse planning is the complexity of inventory management. Modern companies often deal with a large number of inventory management units (SKUs), each representing a different product, size, or variety, significantly complicating the storage and retrieval process. This proliferation of SKUs is especially challenging for companies operating in areas such as e-commerce, where consumers are highly demanding of products. In addition, companies must also account for variations in demand, which fluctuate with market trends, seasonal changes, and consumer preferences [3]. If demand cannot be accurately forecasted, storage costs may increase due to overstocking, and customer satisfaction and profitability may be adversely affected by insufficient inventory. This is because some products quickly become obsolete, while others are in high demand during certain seasons. Efficient forecasting and flexible planning are therefore essential to maintaining an inventory balance that meets customer needs without incurring excessive storage costs.

Space optimization and layout planning are emerging challenges in modern warehouse management. Given rising real estate prices and limited available warehouse space, companies must maximize the efficient use of their facilities. Effective layout allows easy access to goods, reduces retrieval times, and minimizes bottlenecks. One way to increase capacity is by using vertical storage, though it poses safety risks when heavy items are stored overhead. Safe and effective use of vertical space requires appropriate equipment and safety protocols and may require costly retrofits to ensure compliance with safety standards. In addition, as inventory volumes fluctuate, companies increasingly need flexible and adaptable storage space. Reconfiguring warehouse layouts to accommodate seasonal peaks, special promotions, or new product lines is another challenge [1].

A third major issue in warehouse planning is the integration of technology. As automation and data-driven decision making become the norm in the logistics industry, companies are investing in advanced technology to streamline warehouse operations. However, implementing automation such as robots and automated storage and retrieval systems (AS/RS) requires significant capital investment and time for staff training [4]. Not all companies, especially SMEs, can afford these initial costs or adapt their facilities to such technology. In addition, a modern warehouse management system (WMS) is essential to oversee operations, as it allows for real-time tracking of goods, optimization of picking routes, and efficient resource allocation. Nevertheless, integrating a WMS into an existing system is technically difficult and costly [2]. Beyond automation and WMS, data management plays an increasingly important role in decision making. Warehouses generate large amounts of data, from tracking inventory levels to monitoring employee performance. Having the tools and expertise to analyze this data is essential to making informed decisions but is a key challenge for many companies.

Labor management and safety are also ongoing concerns in warehouse operations. Many companies face labor shortages, especially as the demand for warehouse workers increases. The shift toward automation

and robotization further emphasizes the need for workers with specialized technical skills, creating a gap in the available labor market. In addition, the physical demands of warehouse operations, coupled with the use of heavy machinery, pose a risk of injury, making safety a top priority. Therefore, companies must invest in proper training and safety programs [3]. These programs not only protect workers, but also help maintain productivity by reducing interruptions due to accidents. However, the high turnover rate in the warehousing industry means that companies frequently incur costs associated with hiring and training new employees, which can affect overall operational stability. In addition, as warehouses adopt more complex systems and technologies, additional training is required to ensure that workers are proficient in both traditional and technical tasks, adding both time and money.

Environmental and regulatory compliance has also become an integral part of modern warehouse planning. The growing global focus on sustainability is forcing companies to implement environmentally friendly practices in their warehouses, such as reducing energy consumption and minimizing waste. In addition, different countries and regions have specific regulatory requirements related to the handling, storage, and disposal of various materials. Compliance with these regulations is mandatory, and failure to meet these standards can lead to fines, reputational damage, and shutdowns. For example, regulations governing the storage of hazardous materials often require dedicated storage facilities, which may not be available in all warehouses. Similarly, meeting energy efficiency standards may require investment in energy-saving technologies such as LED lighting or efficient climate control systems. Finally, as companies strive to reduce their carbon footprint, they face the challenge of balancing logistics efficiency with sustainable practices [5; 6].

In conclusion, modern companies face a wide range of challenges in warehouse planning, from inventory complexity and space utilization to technology implementation, labor management, and regulatory compliance. Addressing these challenges requires a combination of strategic

investments, technological innovation, and adaptive practices that allow flexibility to respond to changing business needs. One promising direction going forward is the adoption of adaptive technologies and flexible planning models that help companies dynamically respond to demand fluctuations, improve inventory management, and optimize warehouse space [6]. Overcoming these challenges will be critical to building efficient, resilient, and sustainable warehouse operations, which in turn will enhance a company's competitiveness and ability to meet customer expectations.

### Literature

1. Bartholdi J., Hackman S. Warehouse & Distribution Science. *The Supply Chain and Logistics Institute*. 2014. P. 118–125.

2. Gu J., Goetschalckx M., McGinnis L. F. Research on warehouse design and performance evaluation: A comprehensive review. *European Journal of Operational Research*. 2010. Vol. 203 (3). P. 539–549. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/ejores/v203y2010i3p539-549.html>

3. Gudehus T., Kotzab H. *Comprehensive Logistics*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2012. URL: <https://dokumen.pub/comprehensive-logistics-3642243665-9783642243660.html>

4. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page. 2014. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037722179900020X>

5. Мельникова К. В. Формування логістичного сервісу на підприємстві // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (25 листоп. 2022 р.). Харків, 2022. С. 444–448.

6. Руденко Г. Р. Особливості логістичної підтримки інноваційної діяльності вітчизняних підприємств : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24–25 берез. 2016 р.). Дніпропетровськ : Середняк Т. К., 2016. С. 191–194.

Тези надійшли до редакції 29.10.2024 р.



## Напрями покращення процесів цифровізації МСП України в умовах обмежених ресурсів

**Юрченко Олексій Костянтинович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: ahelless162@gmail.com

Останніми роками процеси цифровізації привертають значну увагу серед практиків та науковців в усьому світі. Це включає використання інтернет-ресурсів у торговельно-виробничих процесах, впровадження цифрових технологій та інновацій для трансформації процесів і продуктів у відповідь на ринкову конкуренцію та еволюцію поведінки споживачів [1]. Такі зміни є викликом для малих і середніх підприємства (МСП), які мають менше ресурсів, ніж великі підприємства [2]. Окрім обмеження ресурсів, МСП мають менші можливості для помилок, ніж великі організації з такими перевагами, як економія на масштабі. Це обумовлює повільне впровадження цифрових рішень МСП, що має значний вплив на їх продуктивність не тільки в Україні, але й в усьому світі [2].

Як свідчить світовий досвід виходу з економічних криз [1], більшість МСП більшою мірою залежать від впливу факторів ризику порівняно з великими фірмами. Однак, порівняно з великими компаніями, МСП часто вважаються більш гнучкими та адаптивними, що може бути пов'язано з кращою резильєнтністю. Рушійною силою відновлення та розвитку вітчизняних підприємств може стати їх готовність прийняти та впроваджувати цифрові технології. Завдяки цифровізації процеси можна автоматизувати, що призведе до скорочення витрат і прискорення процесу прийняття рішень. Цифровізація бізнес-процесів МСП стає основою підвищення ефективності та продуктивності таких організацій [2].

Однією з ключових перешкод для впровадження цифровізації є дефіцит бюджету МСП [2], неможливість інвестування через значну вартість деяких цифрових інструментів, а також недостатньої компетентності у використанні цифрових технологій. Хоча багато МСП все більше усвідомлюють, що цифровізація є ключем до успіху в сучасному суспільстві, у багатьох випадках вони все ще не мають досвіду використання цифрових інструментів. Можуть бути визначені такі напрями щодо поетапного впровадження цифрових технологій МСП України в умовах обмежених ресурсів [2–5]:

- формування усвідомлення керівництва МСП щодо необхідності впровадження цифрових технологій та розробки цифрової стратегії підприємства. Необхідно проаналізувати поточну ситуацію МСП, щоб визначити виклики, ризики або зміни очікувань клієнтів, провести аудит цифрових потреб підприємства, визначити ключові галузі для цифровізації. Керівництво МСП має визначити, які вигоди можуть бути отримані від процесу цифровізації та які технології можуть бути використані, як вони змінять існуючі бізнес-процеси та моделі бізнесу;
- запровадження «культури навчання» в МСП, що має важливе значення для цифровізації бізнес-процесів. Для цього необхідно оцінити рівень цифрової грамотності персоналу та визначити потреби в навчанні. Інвестування в навчання персоналу з використання нових технологій та цифрових інструментів, впровадження програм підвищення кваліфікації для адаптації до нових цифрових рішень надасть можливість гнучко реагувати на появу нових цифрових технологій та їх впровадження;
- створення дорожньої карти досягнення бізнес-цілей цифровізації МСП. Дорожня карта досягнення цих цілей має визначати часові виміри, необхідні фінансові ресурси, показники виміру та передбачає аналіз існуючої бізнес-моделі МСП, розробку нової цифрової стратегії МСП, визначення змін в вимогах клієнтів, розвиток компетенції співробітників, збір найкращих



практик для цифрової трансформації, цифровий дизайн варіантів трансформації бізнес-моделей, використання та розуміння цифрових та інформаційних технологій, оцінка, проектування мережі цифрових цінностей, урахування зворотного зв'язку від клієнтів;

- визначання чітких пріоритетів щодо цифрових перетворень та встановлення набору вимог до цифрових рішень, пріоритетність яких залежить від критичності бізнес-проблем, які вони допомагають вирішити. Для цього необхідно зосередитися на впровадженні технологій, які приносять найбільший економічний ефект і швидко окупаються, наприклад, автоматизація бухгалтерського обліку, управління запасами та CRM-системи, а також визначити ключові бізнес-процеси, що потребують оптимізації, та почати з їх цифровізації. Крім того, необхідно розробити специфікацію пріоритетних цифрових вимог у зрозумілій формі для обґрунтування вибору цифрових рішень;
- впровадження таких сучасних цифрових інструментів, які дозволять МСП в короткий термін досягти ефективності, покращити рівень конкурентоспроможності. Так, доцільним є використання цифрових інструментів маркетингу для просування продуктів і послуг: соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO та e-mail-маркетинг; використання великих даних для аналізу бізнес-процесів та результатів діяльності, маркетингових кампаній для оптимізації витрат і підвищення ефективності; впровадження програмних рішень для автоматизації рутинних завдань, таких як облік, управління запасами, взаємодія з клієнтами (доцільним є використання простих та недорогих програм для автоматизації, які можуть бути інтегровані з існуючими системами; використання хмарних сервісів для зберігання даних та обробки інформації, що зменшить витрати на IT-інфраструктуру (доцільно обирати платформи, які пропо-

нують гнучкі умови оплати за використані ресурси); використання сучасних методів шифрування та захисту від кіберзагроз, що забезпечить надійний захист даних та інформаційних систем; проведення регулярного аудиту безпеки та навчання персоналу з кібербезпеки;

- налагодження співпраці з компаніями, які можуть бути корисними для забезпечення ефективних процесів цифровізації;
- в умовах недостатніх фінансових ресурсів доцільним є пошук можливостей отримання грантів та фінансової підтримки від державних програм та міжнародних організацій, спрямованих на підтримку цифровізації МСП, а також використовувати державні та регіональні програми підтримки інновацій та цифровізації;
- використання agile-підходів у впровадженні цифрових рішень задля забезпечення постійної готовності до швидких змін та адаптації до нових умов ринку, появи нових цифрових технологій та інструментів. Постійний моніторинг ринку нових технологій та тенденцій забезпечить доступ до нових можливостей для бізнесу, постійне покращення бізнес-процесів та конкурентоспроможність МСП.

Ці рекомендації допоможуть МСП України ефективно використовувати цифрові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності в сучасних умовах.

### Література

1. 1. Gong C., Ribiere V. Developing a Unified Definition of Digital Transformation. *Technovation*. 2021. Vol. 102. 102217.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

2. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Решетняк О. І., Білоусов Д. В. Особливості підготовки кадрів в контексті цифрової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.92>

4. Seo J., Lee B. K., Jeon Y. Digitalization strategies and evaluation of maritime container supply chains. *Business Process Management Journal*. 2022. Vol. 29, no. 1. P. 1–21.

DOI: <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2022-0241>

5. Kraus S., Roig-Tierno N., Bouncken R. B. Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*. 2019. Vol. 13, no. 3. P. 519–528.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 658.5:338.4

## Особливості та проблеми операційного менеджменту торговельних підприємств

**Юхименко Богдана Олександрівна,**  
магістр, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Харків, Україна),  
e-mail: bogdana.yuhimenko@gmail.com

Сьогодні операційний менеджмент – це не лише процеси перетворення сировини на товари і послуги. Це широка діяльність з керування операціями придбання необхідних інформаційних, технічних, технологічних та інших ресурсів, їх трансформації в готовий продукт з поставкою його на ринок; це область бізнесу з чітко вираженими управлінськими функціями; діяльність, пов'язана із запланованим перетворенням матеріалів, інформації та покупців. Особливістю і відмінністю операційного менеджменту від виробничого є проведення операцій в усіх сферах діяльності людини. Операційний менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації підприємств торгівлі до ринкових умов господарювання та ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Операційний менеджмент відіграє важливу роль в успішному функціонуванні торговельних підприємств, охоплюючи управління процесами закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації товарів. Він спрямований на оптимізацію ресурсів і забезпечення високої якості обслуговування для задоволення потреб споживачів. З урахуванням постійно мінливих умов ринку та нових технологій операційний менеджмент стикається з багатьма особливими завданнями та проблемами, які є критично важливими для розвитку сучасних торговельних підприємств.

*Фокус на клієнтоорієнтованість.* Клієнтоорієнтованість є однією з ключових особливостей операційного менеджменту в торгівлі. Сучасні споживачі очікують не тільки якісний товар, а й високий рівень обслуговування та зручні умови покупки. Це вимагає від підпри-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

емств підвищеної уваги до оперативної роботи персоналу, швидкості обробки замовлень і можливості надавати персоналізовані послуги. Використання CRM-систем та технологій штучного інтелекту допомагає аналізувати дані про споживачів, а отже, коригувати процеси, щоб краще задовольнити їхні потреби.

*Диджиталізація та автоматизація процесів.* Цифрова трансформація є важливим чинником розвитку операційного менеджменту. Впровадження інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, оптимізувати управління запасами та покращити планування. Наприклад, технології блокчейн активно використовуються для забезпечення прозорості в ланцюзі постачання, а автоматизовані системи відстеження товарів – для контролю руху товарів та управління запасами [2].

*Гнучке планування та адаптивність.* У сучасному світі конкурентний тиск змушує торговельні підприємства швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Зокрема, зростання популярності онлайн-покупок викликає необхідність інтеграції фізичних та електронних каналів продажу, забезпечуючи омніканальність [3]. Це призводить до змін у логістичних процесах і адаптації до вимог сучасних споживачів, які все більше цінують швидкість і зручність.

### **Проблеми операційного менеджменту в торговельних підприємствах**

*Управління ланцюгом постачання в умовах глобальних криз.* Глобальні економічні кризи та періодичні перебої в постачаннях створюють значні виклики для торговельних підприємств, особливо під час пандемії COVID-19, яка спричинила збої у виробництві та логістиці [4]. Це загострює проблему управління запасами та координації з постачальниками, викликаючи затримки та підвищення витрат. Підприємства змушені шукати способи покращення стійкості ланцюга постачання, зокрема шляхом диверсифікації постачальників і впровадження методів прогнозування ризиків.

*Проблема оптимізації запасів.* Наявність запасів є ключовим елементом в операційному менеджменті торговельних підприємств, але вона також створює певні виклики. З одного боку, високий рівень запасів гарантує наявність товарів на складі, з іншого – надлишкові запаси викликають витрати на їх зберігання. Відповідно, підприємства використовують сучасні підходи до управління запасами, зокрема системи Just-in-Time (JIT) та автоматичне поповнення запасів на основі даних про попит [6].

*Проблеми утримання кадрів і управління персоналом.* Торговельний сектор часто стикається з високим рівнем плинності кадрів, що ускладнює управління персоналом і підвищує витрати на навчання нових працівників. Крім того, розвиток технологій потребує нових навичок від співробітників, що також збільшує необхідність в інвестуванні в навчання. Вирішення проблеми кадрів вимагає стратегічного підходу до мотивації персоналу та розвитку їхніх професійних навичок [6].

### **Стратегії вдосконалення операційного менеджменту**

*Використання передових аналітичних технологій.* Впровадження інструментів аналізу даних та штучного інтелекту дозволяє торговельним підприємствам краще прогнозувати попит і планувати операційні процеси. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть виявляти сезонні тенденції попиту, що допомагає краще розподіляти ресурси.

*Забезпечення сталого розвитку.* Сталий розвиток стає важливим аспектом операційного менеджменту, оскільки споживачі все більше уваги приділяють етичному та екологічному аспекту товарів. Підприємства можуть застосовувати підходи «зеленої» логістики, скорочуючи викиди CO<sub>2</sub> та впроваджуючи екологічні ініціативи в рамках ланцюга постачання [1].

*Інтеграція омніканальних стратегій.* Забезпечення омніканальної стратегії допомагає підприємствам задовольнити різноманітні потреби споживачів, які використовують як онлайн-, так і офлайн-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

канали. Відповідно, інтеграція цих каналів покращує доступність товарів, створює зручні умови для споживачів та дозволяє знизити витрати на обслуговування.

Операційний менеджмент у торговельних підприємствах стикається з численними викликами, обумовленими швидкими змінами у споживчих перевагах, глобальними економічними кризами та зростаючим значенням цифрових технологій. Торговельні підприємства повинні постійно адаптувати свої операційні стратегії, інтегруючи сучасні технології, аналіз даних та сталий розвиток, щоб ефективно задовольняти потреби клієнтів і зберігати конкурентоспроможність.

### Література

1. Dubey R., Gunasekaran A., Papadopoulos T. Green supply chain management: Theoretical framework and further research directions. *Benchmarking: An International Journal*. 2018. Vol. 25 (2). P. 696–712.
2. Gölzer P., Fritzsche A. Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*. 2017. Vol. 28 (16). P. 1332–1343.
3. Gupta M., Malhotra N. The effect of omnichannel integration on customer retention and satisfaction in retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 58. P. 102–122.
4. Ivanov D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2020. Vol. 136. 101922.
5. Nguyen H. N., Nisar T. M., Knox D., Prabhakar G. P. Predicting turnover of retail employees through social capital: A moderating role of perceived organizational support. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 61. 102549.
6. Salam M., Khan Z. A review on Just-in-Time (JIT) supply chain management. *International Journal of Supply Chain Management*. 2021. Vol. 10 (1). P. 23–31.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 338.5

## Управління витратами і цінова політика на підприємстві в сучасних умовах розвитку

**Яковенко Дарія Русланівна,**

здобувач 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: darkvnko@gmail.com

В умовах динамічного розвитку економіки та підвищення конкуренції управління витратами та формування цінової політики є одними з ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Сучасні підприємства працюють в оточенні постійних змін, що пов'язані з коливаннями цін на сировину та енергоресурси, нестабільністю валютних курсів, жорсткою конкуренцією на ринку та змінами у вимогах споживачів. У зв'язку з цим питання раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат набувають особливої актуальності.

Управління витратами та цінова політика є актуальним для будь-якого підприємства незалежно від галузі. Витрати впливають на прибутковість підприємства, тому ефективне управління ними дозволяє оптимізувати витрати та збільшити прибуток. Ефективність реалізації цінової політики залежить від різних чинників, в тому числі і від здатності організації розробити гнучкий механізм ціноутворення [4].

Діяльність підприємства постійно супроводжується витратами як на виробництво продукції, так і на її реалізацію. Відповідно, управління витратами – це комплекс заходів, спрямованих на контроль, планування та оптимізацію всіх видів витрат, які містяться в процесі діяльності підприємства. Управління витратами дозволяє підприємству збільшити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Тобто управління витратами передбачає не мінімізацію витрат, що може

---



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

привести до скорочення виробництва, а ефективно використання ресурсів підприємства, їх економію та максимальну віддачу від них на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливою ланкою в системі управління, від якості якої залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан, фінансова стійкість [5].

В економічній науці використовуються різноманітні методи управління витратами. Нині найпоширенішими є: директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг, кайзен-костинг, СVP-аналіз, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз, метод EVA, метод ABC та інші [1; 2]. Розглянемо їх більш докладно.

Метод директ-костингу передбачає поділ витрат на змінні (що залежать від обсягів виробництва) та постійні (що не залежать від них). При цьому враховуються лише змінні витрати, а постійні відносяться до витрат усього підприємства. Директ-костинг допомагає оцінювати рентабельність кожного продукту чи послуги, аналізуючи тільки ті витрати, які безпосередньо пов'язані з його виготовленням.

Метод стандарт-кост передбачає встановлення нормативних (стандартних) витрат для кожного виду продукції, включаючи матеріали, робочу силу та інші виробничі витрати. Згодом фактичні витрати порівнюються з нормативними, що дозволяє виявити відхилення та причини їх виникнення. Такий підхід сприяє підвищенню контролю за ефективністю виробництва.

Таргет-костинг – це підхід, який починається з визначення ринкової ціни на продукт та очікуваного прибутку, а потім встановлює максимальний рівень витрат, який дозволить досягти цієї ціни та отримати запланований прибуток. Таргет-костинг орієнтований на ринкові вимоги та конкурентну перевагу, а також стимулює оптимізацію витрат ще на етапі розробки продукту.

Кайзен-костинг базується на принципі постійного вдосконалення та зниження витрат. На відміну від таргет-костингу, який біль-

ше сфокусований на етапі розробки, кайзен-костинг спрямований на оптимізацію процесів виробництва впродовж усього життєвого циклу продукту. Це досягається через впровадження невеликих змін у щоденних операціях, які знижують загальні витрати з часом.

CVP-аналіз досліджує взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком. Використовуючи цей метод, компанія може визначити точку беззбитковості (обсяг виробництва, при якому витрати покриваються виручкою) та обчислити, який обсяг продажів потрібний для отримання запланованого прибутку. Це є ефективним інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо ціноутворення та обсягів виробництва.

Бенчмаркінг витрат полягає у порівнянні власних витрат компанії з аналогічними показниками інших підприємств, особливо лідерів галузі. Мета методу – визначити області, в яких витрати можуть бути знижені, а ефективність підвищена шляхом використання найкращих практик. Бенчмаркінг є потужним інструментом для ідентифікації слабких сторін у витратах та пошуку шляхів оптимізації.

LCC-аналіз оцінює витрати на продукт протягом усього його життєвого циклу, включаючи розробку, виробництво, експлуатацію та утилізацію. Особливо ефективний цей підхід для капіталомістких проектів та інвестиційних рішень.

Метод EVA розраховує економічну додану вартість, яка визначається як різниця між чистим операційним прибутком після сплати податків та вартістю залученого капіталу. Цей показник відображає, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси для створення вартості понад вартість капіталу.

ABC-метод (облік витрат за видами діяльності) дозволяє точно розподіляти непрямі витрати між продуктами або послугами, залежно від споживання кожною з них окремих ресурсів і спрямований на об'єктивніше розподілення накладних витрат, що дозволяє компанії зрозуміти реальну рентабельність продуктів та послуг і оптимізувати управління витратами залежно від активностей.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Отже, аналіз основних методів управління витратами дозволяє зробити висновок, що кожен з них має свої особливості. Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей та структури витрат.

Щодо цінової політики, то вона займає одне з основних місць у політиці розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що цінова політика також формує передумови для успішного здійснення конкурентної боротьби, збільшення споживачів, одержання прибутку, підвищення ефективності діяльності підприємства і поліпшення фінансового стану підприємства. Отже, цінова політика – комплекс заходів щодо встановлення цін на товари та послуги, які спрямовані на досягнення підприємством своїх цілей з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, а також створення і підтримка оптимальної структури цін з урахуванням усіх витрат виробництва підприємства. На практиці для формування ефективної цінової політики в сучасних умовах господарювання підприємство може використовувати наступні цінові стратегії, наведені в *табл. 1* [3].

Таблиця 1

### Характеристика цінових стратегій

Назва	Опис
1	2
Стратегія «зняття вершків»	Стратегія передбачає встановлення високої початкової ціни на новий продукт, який має унікальні або інноваційні властивості. Такий підхід базується на припущенні, що споживачі, які цінують новизну та ексклюзивність, готові платити премію за такі товари
Стратегія «проникнення»	Стратегія передбачає встановлення ціни нижче середньоринкової з метою збільшення обсягу продажів і захоплення більшої частки ринку. Така стратегія може бути використана для продуктів, які вже мають конкуренцію на ринку, або які є необхідними для споживачів
Стратегія проміжних цін	Цей підхід полягає в тому, щоб встановити ціни на продукт, які не є ні надто високими, ні надто низькими. Така стратегія може бути використана для продуктів, які мають суттєву конкуренцію на ринку, або для продуктів, які мають середні характеристики

1	2
Стратегія престижних цін	Стратегія передбачає встановлення високих цін на продукти, які мають унікальні характеристики, такі як висока якість, відомий бренд або ексклюзивність. Така стратегія може бути використана для продуктів, які споживачі вважають елітними, або для продуктів, які мають велике брендове ім'я
Стратегія диференційованих цін	Цей підхід полягає в тому, щоб встановити різні ціни на один і той же продукт для різних груп споживачів. Наприклад, підприємство може встановити різні ціни на свої продукти для оптових та роздрібних клієнтів, або встановити різні ціни на свої продукти для клієнтів різного віку, доходу або географічного розташування
Стратегія комплектації цін	Цей підхід полягає в тому, щоб встановити одну ціну на кілька продуктів, які продаються разом. Така стратегія може бути використана для збільшення продажу кількох продуктів, а також для збільшення зв'язку між продуктами і підвищення споживчої лояльності
Стратегія стабільних цін	Цей підхід доцільно використовувати для товарів масового попиту, коли ціни на них залишаються стабільними тривалий час
Стратегія поступового зниження цін	Стратегія дозволяє максимізувати прибуток на ранніх етапах, а потім переходити до більш доступної цінової політики
Стратегія виживання	Стратегія передбачає реалізацію товару за низькими цінами або навіть зі збитками. Основна мета підприємства за такої стратегії – вижити та дочекатися покращення економічної ситуації

Розглянуті цінові стратегії надають різноманітні підходи до формування цін, враховуючи особливості ринку, споживчі вподобання та конкурентне середовище. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як ринкова конкуренція, характеристики продукту, поведінка споживачів і загальні економічні умови.

Таким чином, управління витратами та цінова політика є невід'ємними елементами стратегії підприємства, що дозволяють не лише забезпечити конкурентоспроможність, але й сприяти стабільному розвитку в сучасних умовах нестабільності ринку.

## Література

1. Круш П. В., Богданович Л. Е. Управління витратами підприємства в сучасних умовах розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 179–183. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/9d505abe-449d-4b90-9f64-583cfd53e1b1/content>
2. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 31. С. 301–309.
3. Ратушняк О. Г., Кучер Р. В. Формування ефективної цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Наукове електронне видання науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. 2023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38203/135067.pdf?sequence=2>
4. Рубцов А. М., Шашина М. В. Взаємозв'язок цінової політики та механізму ціноутворення виробничих підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. Вип. 11. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22595/1/2017-11\\_4-07.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22595/1/2017-11_4-07.pdf)
5. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Науковий журнал «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2022. С. 160–165.

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 331.101.38

## Сучасні нестандартні методи мотивації персоналу підприємства

**Яковенко Аліна Вікторівна,**

здобувач ступеня бакалавра з менеджменту організацій і адміністрування,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: alina.yakovenko.9920@gmail.com

Сучасні підприємства стикаються з викликами, які вимагають інноваційних підходів до управління персоналом. Традиційні методи мотивації, такі як фінансові винагороди та бонуси, вже не завжди ефективні для утримання та стимулювання працівників. У зв'язку з цим все більше компаній звертаються до нестандартних методів мотивації, які враховують індивідуальні потреби та особливості кожного співробітника.

Дослідження вітчизняних вчених підтверджують важливість інноваційних методів мотивації персоналу. Наприклад, дослідження, проведене Наталією І. Горбаль та К. Ю. Мельничук, аналізує проблеми мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та військовою агресією проти України [1, с. 109]. Вони виявили, що основними демотивуючими факторами є несправедлива оплата праці, відсутність визнання та сенсу в завданнях. Інше дослідження, проведене Зелінською Г. та її колегами, підкреслює важливість підвищення конкурентоспроможності персоналу через інноваційні підходи до мотивації [8, с. 296]. Вони зазначають, що для цього необхідно забезпечити ефективну зайнятність, зростання заробітної плати, підвищення рівня соціального захисту та інвестування в безперервне професійне навчання.

У сучасному бізнес-середовищі традиційні методи мотивації персоналу, такі як премії та підвищення заробітної плати, вже не завжди дають бажаний ефект. Саме тому провідні компанії активно впроваджують нестандартні підходи до підвищення зацікавленості

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

працівників у результатах своєї праці. Одним із найбільш інноваційних методів є гейміфікація робочого процесу, яка перетворює рутинні завдання на захоплюючу гру з системою досягнень, рейтингів та винагород [5, с. 110]. Впровадження елементів гейміфікації дозволяє суттєво підвищити мотивацію та залученість персоналу, створюючи додаткові стимули для вирішення поставлених завдань через систему досягнень та винагород. Змагальний аспект таких механізмів природним чином сприяє зростанню продуктивності, оскільки працівники прагнуть досягти кращих результатів. Важливим наслідком впровадження ігрових елементів є помітне зниження плинності кадрів, адже залучені співробітники отримують більше задоволення від роботи та рідше замислюються про зміну місця праці. Крім того, цей метод допомагає виявити природних лідерів і талановитих працівників через спостереження за їхньою поведінкою та здатністю вирішувати завдання в ігрових ситуаціях.

Поруч з цим активно практикується ротація кадрів, що дозволяє працівникам спробувати себе в різних ролях та розширити професійні горизонти [3, с. 109]. Цей метод має низку важливих переваг для розвитку персоналу. По-перше, працівники отримують можливість освоїти нові навички та знання, що суттєво підвищує їхню професійну компетентність. По-друге, зміна ролей ефективно допомагає уникнути рутини та монотонності, що природним чином підвищує задоволеність роботою. Крім того, ротація дозволяє працівникам краще зрозуміти різні аспекти діяльності компанії, що відкриває нові можливості для кар'єрного зростання. Важливо зазначити, що завдяки ротації організація стає більш гнучкою, оскільки співробітники можуть ефективно виконувати різні завдання та за потреби замінити один одного.

Цей підхід органічно доповнюється системою крос-тренінгів, де співробітники освоюють нові навички та компетенції, що робить їхню роботу більш різноманітною та цікавою [7]. Крос-тренінги передбачають системне навчання працівників виконанню різних завдань та

ролей в межах компанії, що дозволяє їм суттєво розширити свої професійні горизонти та здобути нові компетенції. Особливу цінність цей підхід має з точки зору розширення навичок – працівники отримують можливість освоїти нові знання та вміння, що підвищує їхню професійну компетентність і робить більш цінними для компанії. Важливим аспектом є також зменшення монотонності, адже зміна ролей ефективно допомагає уникнути рутини, що сприяє підвищенню задоволеності роботою та знижує рівень стресу й професійного вигорання. Впровадження крос-тренінгів значно підвищує гнучкість організації, оскільки працівники можуть ефективно виконувати різні завдання та за потреби замінити один одного, що особливо цінно в умовах непередбачуваних ситуацій або під час відпусткового періоду. Крім того, такий підхід відкриває нові можливості для кар'єрного зростання, адже працівники отримують глибше розуміння різних аспектів роботи компанії та стають краще підготовленими до зайняття керівних посад. Важливо зазначити, що крос-тренінги сприяють покращенню командної роботи через краще розуміння ролей та обов'язків колег, що природним чином покращує комунікацію та співпрацю в команді.

Цікавим трендом у сучасній системі мотивації персоналу стало реверсивне наставництво, де молодші спеціалісти діляться з досвідченими колегами знаннями про нові технології та тренди [2, с. 128; 7]. Цей інноваційний підхід створює унікальну атмосферу взаємного навчання та поваги, дозволяючи ефективно обмінюватися знаннями між різними поколіннями працівників. Молодші співробітники приносять свіже розуміння сучасних технологій та інноваційних підходів, допомагаючи старшим колегам залишатися в курсі останніх змін у галузі. Водночас, виступаючи в ролі наставників, вони отримують можливість проявити свої знання та навички, що суттєво підвищує їхню впевненість у собі та мотивацію до подальшого розвитку. Такий формат взаємодії не лише сприяє кращому розумінню та співпраці між працівниками різних вікових груп, але й допомагає створити



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

міцну командну атмосферу, засновану на взаємній повазі. Особливо важливо, що реверсивне наставництво дозволяє молодшим працівникам розвивати лідерські якості через досвід керування та наставництва, готуючи їх до майбутніх керівних ролей. Паралельно з цим у компаніях продовжують розвиватися класичні програми менторства та коучингу, які допомагають новачкам швидше адаптуватися та розкрити свій потенціал. Така комбінація традиційного та реверсивного наставництва створює потужну платформу для професійного розвитку всіх співробітників та сприяє інноваційному розвитку компанії в цілому.

Жартівлива форма покарання недбайливих підлеглих є одним із нестандартних методів мотивації, який може бути ефективним у певних ситуаціях [6, с. 90]. Замість традиційних штрафів або зняття премій, використання гумору та жартівливих титулів може створити позитивну атмосферу та стимулювати працівників до покращення своєї роботи. Така практика часто включає присвоєння кумедних звань, як-от «Лінивець відділу», що може супроводжуватися врученням символічного призу у вигляді м'якої іграшки, або «Черепашка місяця» для працівника, який працює повільніше за інших. Популярним є також титул «Король/Королева прокрастинації» для тих, хто має звичку відкладати завдання на потім. Використання таких гумористичних елементів допомагає знизити напругу в колективі та створити більш дружню робочу атмосферу, одночасно мотивуючи працівників до покращення своїх показників, адже мало хто хоче стати об'єктом, навіть доброзичливих, жартів. Крім того, такі методи можуть суттєво сприяти зміцненню командного духу, оскільки працівники сприймають їх як невід'ємну частину корпоративної культури. Однак важливо пам'ятати про потенційні ризики: необхідно бути особливо обережними, щоб не образити працівника, адже гумор повинен залишатися доброзичливим і в жодному разі не принижувати людську гідність. Також слід враховувати, що не всі співробітники однаково сприймають жарти, тому важливо зважати на індивідуальні особли-

вості кожного члена команди. Деякі компанії успішно впроваджують систему «антипризів» – це можуть бути кумедні значки, наліпки або навіть невеликі статуетки, які передаються від одного «переможця» до іншого щотижня або щомісяця. Така практика створює елемент гри та здорової конкуренції, адже ніхто не хоче надовго залишатися власником такої «нагороди». Загалом жартівливі форми покарання можуть стати ефективним інструментом мотивації за умови їх розумного використання та врахування особливостей колективу, допомагаючи створити позитивну робочу атмосферу та стимулюючи працівників до постійного вдосконалення своєї роботи.

В умовах воєнного стану, особливої актуальності може набути метод психологічної резильєнтності, як інноваційного підходу до мотивації персоналу. Метод базується на розвитку здатності працівників відновлюватись після стресових ситуацій та зберігати високу продуктивність праці навіть за несприятливих обставин. Цей метод являє собою комплексний біопсихосоціальний феномен, що включає розвиток когнітивних, емоційних та адаптивних характеристик особистості [4, с. 609]. На відміну від традиційних методів мотивації, таких як матеріальні заохочення чи гейміфікація, цей підхід зосереджується на формуванні стійкої внутрішньої мотивації через підвищення психологічної стійкості працівників. Впровадження методу психологічної резильєнтності може сприяти не лише підвищенню мотивації персоналу, але й формуванню потенціалу для посттравматичного зростання, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах традиційні методи мотивації персоналу потребують доповнення нестандартними підходами, які враховують індивідуальні потреби працівників та сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Впровадження таких інноваційних методів, як гейміфікація, ротація кадрів, крос-тренінги, реверсивне наставництво, психологічної резильєнтності та жартівливі форми стимулювання, дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й зна-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

чно покращити залученість персоналу, зміцнити командний дух та знизити плінність кадрів. Особливо важливим є комплексний підхід до впровадження цих методів, який враховує специфіку колективу та організаційної культури компанії. При цьому необхідно пам'ятати про потенційні ризики та обмеження кожного методу, щоб забезпечити їх максимальну ефективність та уникнути можливих негативних наслідків. В умовах сучасних викликів, спричинених військовою агресією проти України, такі нестандартні методи мотивації набувають особливого значення для підтримки конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого розвитку їх персоналу.

### Література

1. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Т. 7. № 1. С. 107–119.

DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.

2. Заставнюк Л. І., Завадська Р. О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. С. 127–130.

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-25>.

3. Куделя В. І., Мирошниченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114).

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-19>.

4. Медянова О. та ін. Психологічна резильєнтність особистості в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 10 (28).

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-601-611](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-601-611)

5. Романюк А. О. Гейміфікація як елемент мотивації персоналу в умовах кризи. *Економіка підприємства: теорія та практика : матеріали XII Всеукр. студент. науково-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 20–21 квіт. 2023 р.)*. Луцьк, 2023. С. 110–112. URL: <https://konfkafptl.lntu.edu.ua/index.php/KKPTLLNTU/article/view/51/49>

6. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами. Серія : Економіка і регіон*. 2021. Т. 1 (80). № 13. С. 87–91. URL: <https://www.researchgate.net/>

**Конкуренстоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

publication/351873139\_Sucasni\_formi\_i\_metodi\_motivacii\_personalu\_pidpriemstv\_sferi\_poslug/fulltext/638e39fe095a6a777406c19b/Sucasni-formi-i-metodi-motivacii-personalu-pidpriemstv-sferi-poslug.pdf

7. Featured.com. These are the most effective methods for motivating employees, according to leaders // Fast Company. 2023. URL: <https://www.fastcompany.com/90927004/these-are-the-most-effective-methods-for-motivating-employees-according-to-leaders>

8. Innovative development of ukraine: competitiveness of enterprise staff in the context of globalization changes. Journal of hygienic engineering and design. 2022. No. 40. P. 294–303. URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/11/26.-Full-paper-Halyna-Zelinska.pdf>

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



## Основні етапи навчання персоналу для формування креативності

Ярошенко Валерія Василівна,

студентка 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: valeriya.yaroshenko2310@gmail.com

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій і зростаючої конкуренції на ринку праці креативність стає однією із найважливіших якостей персоналу. Здатність генерувати інноваційні ідеї, адаптуватися до нових умов та пропонувати нестандартні рішення значно підвищує ефективність роботи організації [6]. Формування цієї якості вимагає спеціально розробленого підходу до навчання персоналу. Основні етапи цього процесу включають ідентифікацію потреб у креативності, створення сприятливого середовища для розвитку творчого мислення та інтеграцію інноваційних методів у професійний розвиток працівників [4].

**Метою** цього дослідження є аналіз основних етапів навчання персоналу, спрямованого на формування креативності, та визначення найбільш ефективних підходів і методів розвитку творчих здібностей у працівників для підвищення їхньої продуктивності та адаптивності до змін у сучасному бізнес-середовищі. Для досягнення поставленої мети в роботі виконано такі завдання: проведено аналіз теоретичних підходів до навчання персоналу та формування креативності, а також визначено основні етапи навчального процесу, спрямованого на розвиток творчих здібностей працівників.

Теоретичні підходи до навчання персоналу та формування креативності демонструють різноманітні стратегії, що відображають різні погляди на процес навчання і розвиток творчих здібностей. Вивчення основних теоретичних шкіл дозволяє краще зрозуміти, як можна організувати навчальний процес для максимального

розкриття креативного потенціалу персоналу. У табл. 1 наведено теоретичні підходи до навчання персоналу та формування креативності [3].

Таблиця 1

Аналіз теоретичних підходів до навчання персоналу та формування креативності

Теоретичний підхід	Основні положення	Методи навчання	Роль у формуванні креативності
Біхевіористичний підхід	Вчення базується на стимулюванні поведінки через підкріплення (заохочення або покарання)	Тренінги, повторення, заохочення правильних дій	Обмежує креативність через стандартизовані підходи, але розвиває базові навички
Когнітивний підхід	Навчання як процес активного сприйняття й обробки інформації, підкреслюється важливість мислення	Інтерактивне навчання, вирішення проблем, мозкові штурми	Сприяє розвитку творчого мислення через аналіз та вирішення складних завдань
Конструктивістський підхід	Людина конструює знання на основі власного досвіду й інтеракції з оточенням	Проектне навчання, робота в командах, дослідницькі проекти	Сильна акцентуація на інноваційному підході до навчання, стимулює креативність
Гуманістичний підхід	Підкреслюється важливість самореалізації, автономії та мотивації особистості в процесі навчання	Індивідуальне навчання, розробка особистих планів розвитку	Підтримує креативність через індивідуальний розвиток і самовираження
Психодинамічний підхід	Фокус на несвідомих мотивах та конфліктах, які впливають на навчання і творче самовираження	Арт-терапія, творчі майстерні, саморефлексія	Допомагає розкрити приховані творчі можливості через опрацювання емоційних блоків

Основні етапи навчального процесу, спрямованого на розвиток творчих здібностей працівників, включають кілька ключових кроків,

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновації

---

кожен з яких сприяє створенню умов для розвитку креативного мислення та інноваційних навичок.

На першому етапі відбувається оцінка потреб у розвитку творчих здібностей у конкретному колективі чи організації. Це може включати аналіз поточного рівня інноваційності, визначення галузей, де потрібні нестандартні рішення, а також вивчення особистісних і професійних якостей працівників, які потребують розвитку [6].

На основі проведеної оцінки формулюються конкретні цілі навчання [2]. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими.

Навчальний процес спрямований на розвиток творчих здібностей передбачає створення середовища, яке стимулює креативність, а також передбачає надання свободи для експериментів і помилок, що сприяє розвитку у працівників гнучкості мислення та сміливості у впровадженні нових ідей.

Наступний етап спрямований на навчання працівників навичок критичного аналізу та самооцінки. Важливо навчити їх аналізувати свої ідеї, шукати сильні та слабкі сторони, переглядати звичні підходи до вирішення проблем [5]. Інструменти, такі як мозкові штурми, техніка «шести капелюхів» Едварда де Боно або аналіз SWOT, можуть допомогти структурувати процес мислення і стимулювати розвиток креативних рішень.

Наприкінці навчального процесу важливим є етап рефлексії, де працівники аналізують свій прогрес, чого вони навчилися та як це вплине на їх подальшу діяльність [2].

Останній етап передбачає інтеграцію нових творчих підходів у щоденну роботу працівників. Це може бути впровадження нових методів вирішення проблем, покращення робочих процесів або розробка нових продуктів чи послуг [1]. Важливо, щоб нові навички активно використовувалися на практиці, що підсилює довготривалий вплив навчання на розвиток креативності.

Таким чином, ефективний процес навчання, спрямований на розвиток творчих здібностей працівників, складається з кількох етапів: від оцінки потреб і формулювання цілей до створення сприятливого середовища та інтеграції нових знань у практику.

Наукова новизна полягає в комплексному аналізі та систематизації основних етапів процесу навчання персоналу з акцентом на формування креативності, а також у визначенні ефективних підходів та методів розвитку творчих здібностей. Запропоновано інноваційний підхід до навчання, який включає адаптацію класичних теоретичних підходів (біхевіористичного, когнітивного, конструктивістського та інших) до потреб сучасного бізнесу.

### Література

1. De Bono E. Lateral Thinking: Creativity Step by Step. New York : Harper Colophon, 2017. 300 p.
2. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey : Prentice-Hall, 2017. 256 p.
3. Torrance E. P. Torrance Tests of Creative Thinking. Bensenville : Scholastic Testing Service, 2016. 96 p.
4. Бабаєв В. М., Новікова М. М. Сучасні підходи до зберігання та розвитку людських ресурсів організації. Харків : ХНУМГ, 2019. 284 с.
5. Вербицький А. А. Активне навчання у вищій школі: контекстний підхід. Київ : Наук. думка, 2017. 207 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2019. 397 с.

Тези надійшли до редакції 18.10.2024 р.





УДК 331.101

## Розроблення пропозицій з мотивації працівників до інноваційної діяльності

**Ястремська Олена Миколаївна,**

д-р екон. наук, професор завідувач кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: lastremska\_om@hneu.net;

**Дараган Єлізавета Володимирівна,**

студентка ОП Менеджмент, навчально-науковий інститут  
Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: daragan.jelyzaveta.v@hneu.net

На цей час однією з головних умов підтримання гідного рівня конкурентоспроможності підприємства є своєчасне та якісне впровадження інноваційних проектів та пропозицій. Ефективним таке впровадження можливе тільки при його цілковитій підтримці працівниками. У зв'язку з цим підвищується значення зростання рівня мотивації працівників до інноваційної діяльності на базі розробки цільових комплексних програм (ЦКП) покращення мотивації. Технологію формування цільової комплексної програми з підвищення мотивації працівників можливо проводити на основі програмно-цільового методу за такими етапами: визначення відповідальних виконавців із розробки ЦКП; комплексний аналіз проблемної ситуації; формування сукупності цілей ЦКП; розробка альтернативних комплексів заходів; формування набору варіантів ЦКП; оптимізація сукупності програмних заходів; планування виконання програми, розподіл ресурсів між виконавцями; затвердження програми, включення програмних заходів до планів; управління реалізацією ЦКП.

При виконанні ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної діяльності задіяні зусилля виконавців, які не є адміністративно підпорядкованими, у зв'язку з цим необхідно звернути увагу, що до складу

центральної координаційної комісії (ЦКК) доцільним є залучення таких її членів, рівень яких забезпечить обов'язкове виконання її рішень усіма виконавцями. Головна функція ЦКК – координація діяльності розробників, виконавців програми із прив'язкою до ресурсів, інформації, часу тощо. Центральну координаційну комісію доцільно сформувати з директора підприємства, заступника директора з кадрів та соціального забезпечення, заступника директора – начальника відділу охорони праці тощо. Звернемо увагу, що ЦКК в цьому складі, створена за таким принципом, не є постійно функціонуючим робочим органом, що обумовлює необхідність створення постійно діючої робочої групи на чолі з керівником для можливості прийняття рішень у процесі розробки ЦКП. Доцільним є надання повноважень робочої групи до відділу управління персоналом. У цьому відділі можна виділити дві підгрупи: 1) системного аналізу програми та 2) розробки програми. До функцій підгрупи системного аналізу належать: проведення аналізу існуючої системи з мотивації персоналу до інноваційної діяльності, її елементів, у разі необхідності – звернення до експертів, обробка інформації та передача отриманих результатів до підгрупи з розробки програми. До підгрупи системного аналізу у відділі управління персоналом доцільно віднести тих працівників, що є відповідальними за мотивацію персоналу до інноваційної діяльності. Цей вибір пов'язаний з тим, що саме ці працівники володіють найбільш повною та достовірною інформацією стосовно системи мотивації персоналу до інноваційної діяльності, що є на час розроблення програми [7].

Підгрупа з розробки програми є такою, що безпосередньо розробляє ЦКП із мотивацію персоналу до інноваційної діяльності, визначає першочерговість цілей, формує заходи, що необхідні для їх досягнення, узгоджує програму із мотивації персоналу до інноваційної діяльності із загальним планом підприємства, визначає відповідальних виконавців, контролює проведення необхідних заходів. До підгрупи з розробки ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної ді-

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

яльності можна рекомендувати включити начальника відділу управління персоналом (координатора) та його заступника. У разі відсутності такого доцільним є включення працівника з даного відділу, що володіє достатнім професійним досвідом, знаннями та аналітичними навичками. Відповідальні виконавці безпосередньо проводять ті чи інші заходи з мотивації персоналу до інноваційної діяльності та доповідають про отримані результати розробки програми.

Обов'язковим етапом у процедурі формування ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної діяльності є «Комплексний аналіз проблемної ситуації». На цьому етапі проводиться аналіз вхідної інформації, структуризація проблем, визначаються основні показники проблемної ситуації та розробляються варіанти сценарію. Аналіз існуючої інформації відносно ситуації можна проводити за допомогою опитування працівників підприємства. Саме завдяки опитуванню можливо визначити основні проблеми, що впливають на інноваційну діяльність працівників, а також визначити шляхи їх усунення.

Після аналізу взаємозв'язків проблем наступним кроком є визначення послідовності дій щодо їх усунення. Необхідно зауважити, що їх вирішення можливо тільки за умови виконання низки заходів із часткового або повного вирішення всієї сукупності проблем: незадоволеність умовами праці, невідповідність соціального забезпечення вимогам працівників, невідповідність вимогам сьогодення системи матеріального заохочення та системи нематеріального заохочення. Для вирішення проблеми покращення незадовільних умов праці, як найбільш важливої в сучасних умовах, пропонується така послідовність проведення заходів: зменшення або зведення до нуля кількості випадків простоїв не з вини працівника, що є основою для зменшення кількості випадків термінової роботи, призводить до ритмічного використання виробничих потужностей і, як наслідок, до покращення якості організації праці та, своєю чергою, забезпечує часткове покращення умов праці.

Після визначення та аналізу проблем ситуації, що склалась, та виходячи із загальної структури цільової комплексної програми (цілі – заходи – ресурси) у програмі покращення мотивації персоналу до інноваційної діяльності має бути виділено зв'язки між загальними цілями підприємства з конкретними заходами з мотивації персоналу до інноваційної діяльності та ресурсами.

В якості характеристик для вибору пріоритетного варіанту мотивації працівників доцільним є виділення таких показників: додаткові капітальні вкладення (ресурси); додаткова потреба в кадрах; соціальний ефект (вимірюється чисельністю працівників, для яких умови трудового життя покращились).

Можливі варіанти сукупності заходів, що забезпечують досягнення головної цілі, доцільно формувати на основі вибору різних комбінацій альтернативних заходів. Цей вибір необхідно проводити таким чином, щоб отриманий набір заходів був необхідним і достатнім доповненням сукупності неальтернативних заходів. Визначення черговості заходів можна рекомендувати проводити за допомогою аналізу комплексної оцінки значущості кожного заходу. Такий аналіз доцільно проводити в декілька етапів, а саме: визначення фактичних і контрольних показників за кожним заходом; розрахунок резерву за кожним і-м заходом; визначення комплексної оцінки значущості і-го заходу.

Заходи, що відносяться до обраного варіанту ЦКП мотивації персоналу до інноваційної діяльності, доцільно проводити у наступній послідовності згідно з визначеними пріоритетами. Першими доцільно проводити заходи щодо розвитку системи нагородження працівників путівками або іншими цінними нагородами й заходи щодо вдосконалення системи планування ділової кар'єри, комплексна оцінка значущості котрих складає 0,071 та 0,063 відповідно.

Далі заходи щодо розвитку соціального пакета, що надається працівникам, та щодо налагодження зв'язків з установами соціальної

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

інфраструктури з метою надання ними працівникам підприємства послуг на пільгових умовах (комплексна оцінка значущості складає 0,058 та 0,056 відповідно). Наступними за черговістю йдуть заходи з розвитку системи використання гнучкого графіка роботи (0,048) й заходи з проведення тренінгів щодо психологічної сумісності працівників (0,039).

Після проведення цих заходів доцільно перейти до заходів щодо відновлення основних фондів (0,045) і організації системи (служби) доставки працівників на роботу (0,030), удосконалення системи оплати праці в напрямку більш повного обліку внеску працівника (0,030).

Закінченням цієї програми є проведення заходів щодо вдосконалення системи наукової організації праці (0,025), із підвищення безпеки праці (0,023), проведення заходів, спрямованих на зменшення забруднення навколишнього середовища (0,012) й розвиток системи визнання професійних заслуг (0,012).

Використання запропонованих пропозицій дозволить достатньо обґрунтовано провести вибір варіанта організаційних рішень для підвищення мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

### Література

1. Буренников Ю. Ю., Поліщук Н. В., Ярмоленко В. О. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 184 с.
2. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 198 с.
3. Попович О. С., Велентейчик Т. М. Проблеми підвищення ефективності державних цільових програм. *Наука та наукознавство*. 2009. № 2. С. 38–47.
4. Розгон І. В. Методичний підхід до розробки та реалізації цільових комплексних програм для підвищення конкурентоспроможності регіону. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 107–110.
5. Цимбалюк С. О. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 82–85.

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

6. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice. London : Massachusetts Institute of Technology, 2011. 486 p.

7. Yermak S. O., Bielkin D. O. Developing of innovative strategies in the context of business inclusive development. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*. 2022. Vol. 4 (22). P. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/5.pdf>

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 658.12

## Інновації як основа атрактивності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

**Ястремська Олеся Олександрівна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: lastremaska.o@gmail.com;

**Кончик Дмитро Володимирович,** аспірант кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: konchuk.dmytro@hneu.net

Конкурентоспроможність розглядається як одна з базових категорій економічної науки і практики сьогодення, яка визначає успішність функціонування, стабільність та ефективність розвитку як окремих економічних суб'єктів, так і ринкового механізму в цілому. Саме тому в сучасних непростих умовах господарювання практично у всіх країнах, що розвиваються на засадах ринкової економіки, важливою складовою загальної системи менеджменту на підприємстві є управління конкурентоспроможністю для забезпечення його атрактивності, яка здатна забезпечити адаптацію до умов, що змінюються, на основі інноваційної стратегії розвитку для посилення конкурентних переваг на ринку.

Світова теорія і практика доводить, що підвищення рівня конкурентоспроможності на основі ефективного управління атрактивністю розглядається як першочергова задача діяльності сучасного підприємства. Тому обґрунтування змісту і сутності поняття «атрактивність» є надзвичайно важливим для розуміння процесів її забезпечення. Ґрунтуючись на сучасних пріоритетах економічного розвитку й аналізі різних наукових підходів, визначимо, що управління атрактивністю являє собою інноваційний процес управління, що здатен зберегти і посилити конкурентні переваги підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів, які постійно змінюються,

для забезпечення оптимального рівня атрактивності у короткостроковому періоді і довгостроковій перспективі [1]. Якщо ж в основі атрактивності враховуються інновації, то в такому випадку необхідно розглядати таке поняття як «інноваційна атрактивність».

*Інноваційна атрактивність* – це здатність суб'єкта ринку бути привабливим до співпраці за рахунок впровадження нових ідей, процесів або продуктів, які забезпечують конкурентну перевагу над іншими, покращують економічні показники та глобальну позицію, дозволяють суб'єкту випереджати конкурентів на ринку та сприяють сталому розвитку. Таке тлумачення має вирішальне значення, оскільки воно сприяє підвищенню продуктивності, економічному зростанню та залученню інвестицій, тим самим вигідно позиціонуючи суб'єкт на певному ринку. Ключовими факторами, що впливають на інноваційну атрактивність, є науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), якість освіти, захист інтелектуальної власності та ефективна інноваційна екосистема. Інновації є рушійною силою найуспішніших компаній сьогодні, ключем до успіху та наріжним каменем глобальної конкуренції. Тому особливо великі компанії виділяють значні ресурси на розробку нових продуктів [2].

Інноваційна атрактивність є ключовим аспектом у сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Розуміння її суті може дати значну перевагу в економічному середовищі. Інноваційна атрактивність передбачає ефективне втілення творчих ідей у ринкові прибуткові товари і послуги. Вона є життєво важливою для підтримки довгострокового економічного зростання та досягнення успіху на конкурентних ринках. Компанії повинні постійно прагнути до інновацій, щоб випереджати своїх конкурентів і забезпечувати свою привабливість для формування вигідних відносин як з партнерами, так і зі споживачами.

*Основними факторами*, що впливають на інноваційну атрактивність, є такі: дослідження та розробки: інвестиції в НДДКР значно



## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

посилюють здатність організації до інновацій, призводять до відкриття нових технологій і процесів; людський капітал: кваліфіковані та креативні працівники мають важливе значення для розвитку інноваційного середовища та для генерування креативних ідей; технологічна інфраструктура: доступ до передових технологічних інструментів і платформ прискорює інноваційні процеси; лідерство: візонерське лідерство стимулює культуру, яка заохочує нові ідеї, сприяє розвитку креативності та приймає зміни; співпраця: побудова партнерських відносин з іншими організаціями призводить до обміну знаннями та ресурсами, що сприяє інноваціям.

Інноваційна атрактивність відіграє ключову роль в економічному розвитку. Вона притаманна різним організаційно-правовим формам підприємств, від малого бізнесу до великих корпорацій та національних економік. Компанії та країни з потужним інноваційним потенціалом часто мають: вищу продуктивність та ефективність, більшу частку ринку та задоволеність клієнтів, посилення впізнаваності бренду, збільшення інвестиційних можливостей. До того ж з глобальної точки зору інноваційна атрактивність може визначати економічне становище та вплив країни, відіграючи вирішальну роль у формуванні позитивної динаміки міжнародної торгівлі. Більш глибокий аналіз інноваційних моделей показує, що деякі країни стабільно лідирують у світових інноваційних рейтингах завдяки політиці, яка надає пріоритет освіті, розвитку технологій та підприємництву. Наприклад, такі країни, як Японія та Південна Корея, створили екосистеми, що заохочують інновації за допомогою державних стимулів і сильного акценту на STEM-освіті (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) [3].

Інноваційна атрактивність має важливе значення в передових галузях промисловості та на швидкозмінних ринках. Розуміння її основних принципів допомагає створювати та впроваджувати нові ідеї, перетворюючи їх на цінні продукти та послуги, виводити їх на ринок і отримувати від них прибуток, тим самим досягаючи успіху в сучас-

ній глобальній економіці. Для цього необхідно враховувати і використовувати такі напрями інвестування, як вкладання капіталу в дослідження, підготовку кваліфікованих кадрів, технологічний прогрес і мережі співпраці. Ці аспекти сприяють формуванню інноваційної організаційної культури, яка сприяє підтримці інновації і легко адаптується до ринкових змін. Інноваційна атрактивність може досягатися проактивною, а не реактивною поведінкою суб'єктів ринку – підприємств.

У динамічному ринковому середовищі інновації спонукають компанії розробляти нові продукти та вдосконалювати наявні процеси, пристосовуючись до постійно мінливих запитів споживачів і нових ринкових тенденцій, підвищуючи свою атрактивність. Заохочуючи культуру творчості та експериментів, вони можуть використовувати інновації для пошуку нових можливостей і здобуття переваги над конкурентами, якщо останні не зосереджуватимуться на інноваціях.

Взаємозв'язок між інноваціями та атрактивністю є глибоким і багатограним. Інновації надають компаніям інструменти та методи для досягнення успіху на відповідних ринках. Ця перевага може проявлятися в різних формах, таких як унікальні характеристики продукту, що не мають аналогів у конкурентів, підвищення операційної ефективності, сильна ідентичність і лояльність до бренду та формування позитивної стійкої репутації як емоційної складової атрактивності.

### Література

1. Ястремська О., Кончик Д. Визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів в умовах економіки вражень. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 4. P. 26–41.

DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.04

2. Тюхтенко Н. А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Economic Synergy*. 2022. No. 4. P. 118–128.

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-9>

**Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій**

.....

3. Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam, Rafi Mahmoud Al-Rwaidan, Hayel. F. alserhan, Fakher Mahmoud Arda. The Impact of Innovation Types on Competitive Advantage in SMEs in Jordan. *Journal of System and Management Sciences*. 2024. Vol. 14. No. 7. P. 105–121

DOI: 10.33168/JSMS.2024.0706

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 658.7

## Оцінка ефективності логістичного менеджменту на підприємстві

**Ястремська Олена Миколаївна,**

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: lastremska\_om@hneu.net;

**Акіншина Юлія Сергіївна,**

студентка 2М курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: akinshinajulia18@gmail.com

В умовах сучасного економічного середовища в Україні, що характеризується воєнним станом, високою конкуренцією, нестабільністю ринків та швидкими змінами технологій, підприємствам необхідно ефективно функціонувати для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення прибутковості, зниження витрат і стійкості на ринку.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективного управління логістичними процесами.

У сучасній науковій літературі розглядаються різні аспекти логістичного менеджменту та оцінки його ефективності. А отже, немає єдиної методики, якою б можна було виміряти ефективність логістичного управління.

*Логістичний менеджмент* – це комплексний процес управління, який об'єднує основні управлінські функції (планування, організацію, контроль, регулювання) з логістичними процесами для ефективного керування фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками та ін. [4; 5] Він спрямований на оптимізацію всього логістичного ланцюга з метою досягнення загальних цілей підприємства з мінімальними витратами та забезпечення його стійкого економічного зростання.

## Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Особливість логістичного менеджменту: як за стратегічними, так і за тактичними (оперативними) цілями та завданнями, що він пов'язаний з усіма функціональними областями менеджменту (інноваційного, інформаційного, виробничого, фінансового, кадрового) у процесах управління закупівлями матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції [3].

Оцінка ефективності логістичного менеджменту – це найважливіший процес, який дозволяє підприємству визначити галузі покращення, можливість контролювати та постійно вдосконалювати діяльність.

Оцінка ефективності логістичного управління не є простим та однозначним завданням, адже включає вимірювання та аналіз різних аспектів логістичних операцій, які впливають на загальну продуктивність підприємства.

Найчастіше мінімізація логістичних витрат розглядається як основний показник ефективності функціонування логістичної системи. Проте орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною лише за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу. Тому поширеною є багатокритеріальна оцінка ефективності логістичної системи [1].

Визначення показників ефективності логістичної діяльності можна розглядати за її функціональними сферами, наприклад, показники роботи складу, закупівлі, транспорту, логістичного обслуговування.

За час розвитку логістики сформувалася система показників, що дозволять комплексно оцінити її ефективність і результативність. Ключовими показниками є [2; 3]:

- *загальні логістичні витрати* – сума всіх витрат, пов'язаних виконанням логістичних операцій: розміщенням замовлень на поставку продукції, закупівлю, складування, внутрішньовиробниче та зовнішнє транспортування, проміжне зберігання,

зберігання готової продукції, відвантаження, а також витрати на персонал, обладнання, приміщення, складські запаси, на передачу даних про замовлення, запаси, поставки тощо;

- *якість логістичного сервісу* – показники, що характеризують відносну здатність підприємства задовольняти запити і потреби споживачів, до них можна віднести: кількість претензій від споживачів, час задоволення претензій споживачів, відношення кількості претензій до кількості замовлень, вартість повернутих товарів, рівень браку у постачаннях, частку постачань із запізненням, частку постачань в зазначений термін, час реакції ланцюга постачань (час, необхідний на внесення відповідних коректувань в оперативні плани через зміни ринкового попиту) тощо;
- *тривалість логістичних циклів* – період часу, необхідний для оформлення замовлення на постачання певного товару, його виготовлення, включаючи придбання необхідних для цього засобів виробництва, і безпосередньо на доставку замовленої продукції на склад споживача або до іншого місця призначення;
- *продуктивність* – вимірюється відношенням між кінцевим результатом роботи системи «на виході» (тобто обсягом виготовлених продуктів або послуг) і обсягом ресурсів «на вході», які використовує система для отримання цього результату, до показників можна віднести: кількість відвантажень на одного працівника, відношення обсягу продажів до фонду оплати праці, кількість замовлень на одного торгового працівника тощо;
- *гнучкість і адаптивність логістичної системи* – здатність швидко та ефективно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов, можна виміряти за такими показниками: час, необхідний для адаптації до змін у попиті, виробництві або поставках, наявність альтернативних рішень у разі виникнення непередбачених обставин тощо;

### Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

---

- *інвестиції в логістичну інфраструктуру* – вкладення капіталу в логістичні об'єкти і системи, що сприяють покращенню функціонування логістики, а також економічної ефективності підприємства в цілому.

Ці показники лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів різних рівнів.

При оцінці ефективності логістичного менеджменту також пропонується розглядати три напрямки, які безпосередньо впливають на нього [1; 2]:

- *ефективність ресурсного забезпечення управління* – наявність та ефективне використання всіх ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних), необхідних для функціонування логістичної системи;
- *якість реалізації функцій управління логістичною системою* – наскільки ефективно реалізуються функції управління, такі як планування, організація, контроль, координація та регулювання логістичних процесів;
- *рівень досягнення мети підприємства в ринкових умовах* – наскільки логістичне управління підтримує загальну стратегію підприємства в умовах ринкової конкуренції та зміни попиту.

Для правильного аналізу ефективності логістичного управління показники мають бути: пов'язаними з цілями логістичної системи; базуватися на фактичних даних і реальних показниках діяльності; вимірюваними; об'єктивними; пов'язаними з поточними, а не минулими результатами; такими, що дозволяють порівнювати результати з попередніми періодами або з показниками інших підприємств; відображати досягнення поставлених цілей та впливати на загальну ефективність бізнесу; зрозумілими всім зацікавленим особам.

Варто зазначити, що ключові показники та критерії оцінки будуть залежати від специфіки кожного підприємства і його стратегічних цілей.

Отже, ключовими показниками ефективності логістичної системи є основні вимірювачі ефективності використання ресурсів на підприємстві для сформованої логістичної системи. Вони комплексно оцінюють результативність логістичного менеджменту, а також є основою для логістичного планування, обліку і контролю.

### Література

1. Галат Л. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 16. С. 108–113.
2. Запша Г., Смирнова Н., Фомін Д., Заблоцький А. Методика оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Вип. 5. С. 50–62.
3. Михайліцька Н. Я., Верекся М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 440 с.
4. Резнік Н. П., Малукало О. О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 3. С. 87–92.
5. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50.

Тези надійшли до редакції 13.10.2024 р.







технологій висуває високі вимоги до персональної освіти та рівня навичок робітників.

Починаючи із двадцятого століття управління персоналом розглядається як окрема наукова дисципліна [1]. Підходи до менеджменту персоналу активно змінювались із часом, підлаштовуючись під потреби бізнесів і застосовуючи на практиці результати різноманітних досліджень [2; 3].

Зараз управління персоналом як дисципліна містить в собі елементи таких наукових напрямків, як менеджмент, соціологія, психологія, економіка праці, трудове право, фізіологія, соціальна політика тощо.

Управління персоналом втілюється на практиці за рахунок низки методів управління, що відрізняються за характером діяльності. Методи управління персоналом – це сукупність підходів та форм діяльності, що використовується менеджментом на підприємстві задля ефективного використання людських ресурсів та досягнення цілей підприємства. Як правило, до класифікації входять три різновиди методів:

- економічні – вирішення питання набору та підвищення кваліфікації кадрів, аналіз та розподілення наявних трудових ресурсів, вирішення питання компенсацій;
- адміністративні – використання встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм;
- соціально-психологічні – конкретні заходи і засоби впливу на процес формування й розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Окрім того, виділяють чотири рівні управління персоналом за масштабом: оперативний, тактичний, стратегічний та політичний.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється керівництвом та підпорядкованим їм підрозділами соціального напрямку – наприклад, відділом кадрів, відділом роботи з персоналом тощо.

Зміст управління персоналу, як спеціальної функції, визначається специфікою виконання праць, серед яких:

- рекрутинг чи відбір списку кандидатів на посаду;
- ведення кадрової документації;
- організації навчання персоналу;
- професійна орієнтація і адаптація персоналу;
- оцінка ефективності, продуктивності та морально-психологічних якостей персоналу [4; 5];
- підвищення мотивації персоналу;
- планування розподілення наявних трудових ресурсів [6];
- формування концепції управління персоналом на підприємстві;
- формування концепції кадрової політики та стратегії підприємства;
- створення організаційної структури підприємства.

Перелік завдань з управління персоналом, що виконує конкретна дійова особа, та рівень їх впливу на діяльність підприємства напряму залежать від позиції в ієрархії компанії та області її експертизи. Важливо зазначити, що досягнення максимальної ефективності в управлінні персоналом менеджмент має не лише виконувати управлінські задачі, що входять у прямі обов'язки, а і активно досліджувати нові методи управління персоналом і підлаштовувати поточну управлінську політику під мінливі реалії ситуації на підприємстві [7].

Загалом управління персоналом на підприємстві є дуже важливою і глобальною формою діяльності. Наявність ряду неконтрольованих факторів, що впливають із самої суті дисципліни, формують необхідність використання адаптивних і творчих підходів від менеджменту задля досягнення бажаного рівня ефективності підприємства.

### Література

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Dover Publications, 1997. 80 p.
2. Дибач І. А. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси*. 2019. № 3 (85). С. 138–147.
3. Дибач І. А. Теоретико-методичні аспекти формування стандартів корпоративного управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1 С. 65–78.
4. Lyster S., Arthur A. 199 Pre-Written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations And Documentation – With Companion CD-ROM. Atlantic Publishing Company (FL), 2006. 320 p.
5. Rudman R. Performance Planning & Review: Making Employee Appraisals Work. London : Allen & Unwin Academic, 2004. 208 p.
6. Kumar R. Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. New Delhi : I.K. International Publishing House Pvt. Ltd, 2013. 488 p.
7. Clarke N. Human Resource Management: Current Perspectives. States Academic Press, 2022. 240 p.

Тези надійшли до редакції 28.10.2024 р.



## Шляхи мінімізації ризиків для підвищення конкурентоспроможності ІТ-компанії на міжнародному ринку

**Боцман Вікторія Володимирівна,**  
магістрантка, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

В умовах сьогодення розвиток ІТ галузі, як і всього бізнес-середовища загалом, є особливо динамічним і непередбачуваним. Щоб займати провідні позиції на ринку, компаніям нерідко доводиться ризикувати та обирати нові шляхи для вирішення нестандартних проблем, проте вплив різних видів ризику на діяльність компанії не завжди є очевидним. Саме тому процес управління ризиками та пошук шляхів мінімізації їх негативного впливу є вагомими чинниками зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Система управління ризиками складається з п'яти основних етапів:

- ідентифікація ризиків: етап полягає в попередньому виявленні та вивченні ризиків, що можуть бути характерними для діяльності компанії;
- аналіз ризиків: на цьому етапі проводиться класифікація ризиків та оцінка ймовірності їх виникнення та можливого впливу;
- моделювання ситуацій та пошук тригерів: етап, коли моделюється ситуація виникнення ризику та проводиться пошук тригерів – критичних подій, які передують настанню ризику;
- вибір стратегії реагування: на цьому етапі проводиться аналіз можливих варіантів реакції на ризик та обирається найкраща для конкретного випадку;
- контроль та моніторинг: етап, що передбачає нагляд за результатами виконання вибраної стратегії [3].

Розробка єдиної та узгодженої класифікації для ризиків є важким завданням, зокрема через те, що існує велика кількість підходів до визначення категорії ризику, а крім того, одна ризикова подія може належати одразу до декількох категорій. Проте загалом будь-який ризик слід розглядати як такий, що може нести або загрозу, або можливість, тобто мати позитивні чи негативні наслідки [2].

За умови використання різноманітних заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події, можна керувати ризиком, тобто вчасно вживати заходів до зниження (чи підвищення за необхідності) ступеня ризику. В роботі було досліджено шляхи реагування на ризики з негативними наслідками. В *табл. 1* наведено п'ять основних стратегій реагування на загрози, що можуть виникати під час діяльності ІТ-компанії на міжнародному ринку [1].

Таблиця

Стратегії реагування на загрози

Стратегія	Опис
Уникнення	Створення комплексу дій, який сформовано з метою повністю усунути загрозу або максимально захистити компанію від її впливу
Ескалація	Під час процесу узгоджується те, що загроза виходить за межі повноважень керівника проєкту, тому рішення має прийматися вищою ланкою керівництва
Передача	Процес, коли володіння ризиком передається третій стороні для управління ним та прийняття наслідків у разі виникнення
Пом'якшення	Створення комплексу заходів щодо зменшення ймовірності настання та/або впливу ризику
Прийняття	Ця стратегія передбачає визнання загрози та готовність прийняти її наслідки без планування будь-яких спеціальних дій

Вибір тієї чи іншої стратегії завжди спирається на попередні етапи системи управління ризиком. Тільки за умови послідовного під-

ходу можна обрати найкращий варіант, який допоможе мінімізувати вплив ризикованого чинника та не завдасть ще більшої шкоди.

Таким чином, ослаблення впливу ризиків може бути досягнуто кількома шляхами. Компанії прагнуть до того, щоб мінімізувати критичні ризики, пом'якшити ризики, що несуть небезпеку та управляти ризиками, які піддаються контролю.

Незважаючи на те, чи стабільна соціально-політична, економічна тощо ситуація, діяльність будь-якої компанії призводить до виникнення ризиків, якими необхідно управляти для успішного досягнення цілей. Розуміння та грамотне використання шляхів нівелювання негативних наслідків ризиків дозволяє компанії виявляти критичні галузі діяльності та вживати своєчасних попереджувальних заходів, що, своєю чергою, відіграє важливу роль у розвитку та стабільності конкурентоспроможності компанії.

### Література

1. Hrabina K., Shendryk V. Method of the risk management of IT projects taking into account threats and opportunities. *Management of Development of Complex Systems*. 2023. No. 55. P. 18–28.

DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.18-28>

2. Kozyrieva O. V., Ivanov M. Y. Theoretical Aspects of Project Risk Management in IT Companies. *Business Inform.* 2019. Vol. 12 (503). P. 420–425.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-420-425>

3. Nechayeva I., Dordiy E. Risk management of the enterprise in the it service sector as an instrument for improving it competitiveness. *Efektivna ekonomika*. 2018. No. 12.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.120>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 338.47

## Оптимізація міжнародної діяльності українських підприємств в умовах цифрової трансформації та економічних викликів

**Бутенко Олена Петрівна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: olena.butenko@hneu.net

Для українських підприємств цифрова трансформація відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки, незважаючи на виклики війни та економічної нестабільності. Цифрові інструменти допомагають оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати операції та знизити витрати, що є вкрай актуальним у контексті відновлення та підвищення конкурентоспроможності України. Проте для повної інтеграції у глобальні ланцюги постачання необхідні інвестиції в інфраструктуру, кадри та технології.

Серед науковців, які розглядали питання цифрової трансформації та міжнародної діяльності в Україні, потрібно виокремити Б. М. Андрушківа, який аналізував питання цифровізації економіки України та виклики інтеграції підприємств до глобальних ринків. О. В. Плотніков розглядав вплив цифрових технологій на розвиток економіки та інтеграцію підприємств у міжнародні ланцюги постачання. Дослідженню питання використання технології економічного прориву для післявоєнного відновлення України присвячений цикл робіт А. І. Піддубної.

Оптимізація міжнародної діяльності підприємств полягає у вдосконаленні стратегій і процесів для забезпечення максимальної ефективності роботи на міжнародних ринках. Це включає комплексну оцінку всіх аспектів діяльності компанії за кордоном – від постачання сировини до маркетингу готової продукції. Мета оптимізації



## Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації

полягає в тому, щоб знизити витрати, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

До основних аспектів оптимізації міжнародної діяльності відносяться: логістика, фінанси та податки, маркетинг та збут, цифрова трансформація, юридична відповідність.

Оптимізація міжнародної діяльності дозволяє компаніям ефективніше діяти на глобальному ринку, знижувати операційні витрати та збільшувати прибуток через ефективне управління ресурсами та процесами.

Після 2022 року в Україні, зокрема через війну, відбулися значні зміни у кількох ключових напрямках оптимізації міжнародної діяльності підприємств. Найбільші трансформації торкнулися логістичних ланцюгів. Вони зазнали значних змін через блокування традиційних транспортних шляхів та руйнування інфраструктури. Це вимагає від підприємств оперативного змінювати маршрути постачання, шукати нові способи експорту та імпорту товарів, використовувати альтернативні транспортні засоби, такі як залізниця та морський транспорт через європейські порти.

Водночас цифрові платформи дозволили компаніям переводити бізнес в онлайн-середовище, автоматизувати процеси та підтримувати міжнародну діяльність. Наслідком цих змін стало збільшення обсягу транзиту через Польщу, Румунію, Угорщину та інші країни та інтенсифікація міжнародної співпраці для забезпечення стабільного експорту / імпорту.

Також стали складнішими міжнародні фінансові операції через санкції проти росії та вплив війни на українські банки та фінансові системи. Для багатьох компаній стало критично важливим швидко адаптуватися до нових умов міжнародних транзакцій, а також знайти шляхи зниження податкового навантаження в умовах економічної нестабільності.

Наслідками таких змін можна вважати: адаптація до нових валютних обмежень та контролю над капіталом, пошук нових парт-

нерів і фінансових інструментів для міжнародних транзакцій, введення податкових пільг і спеціальних умов для компаній у зв'язку з воєнним станом.

Через військові дії багато підприємств були змушені переводити бізнес в онлайн-середовище, автоматизувати процеси та використовувати цифрові інструменти для підтримки міжнародної діяльності. Цифрові платформи стали основним способом підтримки комунікації, управління операціями та навіть забезпечення продажів через кордони.

Переважна кількість компаній швидко впровадила хмарні рішення, штучний інтелект і цифрові платформи для віддаленого управління бізнесом. Це вплинуло на масовий перехід на хмарні технології для забезпечення безперервності бізнесу, збільшення використання електронної комерції та онлайн-платформ для продажів за кордон, сприяло використанню цифрових платформ для управління міжнародними контрактами та ланцюгами постачання.

З 2022 року в Україні найбільш суттєві зміни відбулися в логістиці, цифровій трансформації та фінансових операціях. Ці сфери зазнали найбільших викликів і трансформацій, що вимагало від підприємств швидкого реагування та адаптації до нових умов для забезпечення стабільної міжнародної діяльності.

### Література

1. Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Бойко О. О. Організаційний механізм реалізації державної стратегії управління сервісною інфраструктурою у воєнний та повоєнний періоди (Око в Європейське майбутнє Українського сервісу) // Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки : матеріали IV Міжнар. наук. конф. (м. Тернопіль, 18–19 квіт. 2024 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 122–125. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44802>

2. Плотніков О. В. Повоєнне відновлення України в контексті фрагментації світової економіки. *Економіка України*. 2022. № 12. С. 3–12.

DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.12.003>

**Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації**

.....

3. Піддубна Л. І., Кулеша К. А. Використання технології економічного про-  
риву для післявоєнного відновлення України. *Інфраструктура ринку*. 2023.  
№ 71. С. 82–87.

Тези надійшли до редакції 08.10.2024 р.



УДК 005:316.46

## Трансформаційне лідерство в умовах цифровізації: сучасні підходи, виклики та можливості

**Гарницький Андрій Олексійович,**

аспірант 1 року навчання, кафедра міжнародної економіки і менеджменту,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: garnitskiyandrey@gmail.com

Постійні зміни та зростаюча невизначеність зовнішнього середовища змушують компанії швидко адаптуватися. Величезні масиви даних, складні інформаційні системи та диджиталізовані практики роботи бізнесу вимагають відповідності сучасним трендам, що, своєю чергою, формує у компаній запит на цифрову трансформацію.

Одним із ключових факторів успішної реалізації цифрової трансформації є трансформаційне лідерство, роль якого полягає в стимуляції якісних змін завдяки підтримці впровадження нових ідей та мотивації працівників. Саме тому в умовах глобальної цифрової епохи такий тип лідерства стає фундаментальним чинником формування та підтримки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Джеймс М. Бернз, який отримав в 1978 році Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство», зазначав: «одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством» [1]. На відміну від лідерства в класичному його розумінні, яке часто фокусується на управлінні та підтримці стабільної діяльності бізнесу, трансформаційне лідерство орієнтоване на створення та підтримку змін, заохочення інновацій та розвитку. Зокрема, дослідження показують, що такі лідери мають здатність мотивувати працівників до створення нових ідей та впровадження змін, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства [2].

Сучасні теоретичні надбання говорять про те, що саме трансформаційне лідерство є найбільш адаптивним та гнучким підходом в умовах цифрових змін, оскільки такий тип лідерства зосереджується на розвитку інноваційних стратегій, здатності лідерів надихати співробітників та сприймати зміни як можливість. При цьому лідерство в умовах глобальної цифровізації підкреслює здатність керівників користуватися цифровими інструментами та технологіями для ефективного прийняття рішень та координації діяльності компанії. Аналіз теоретичних напрацювань говорить про те, що ключовими аспектами ефективного впровадження трансформаційного лідерства є питання якісної та прозорої комунікації та мотивації підлеглих [3].

Своєю чергою, дослідження різноманітних стилів лідерства в умовах змін, що є однією з ключових характеристик сучасних викликів цифрової трансформації, підкреслює важливість саме адаптивного підходу [4].

Вимоги до сучасних лідерів постійно змінюються, іноді кардинально, під впливом цифрових технологій. Як наслідок лідери повинні демонструвати відкритість до інновацій, високу адаптивність та спроможність на високому рівні використовувати сучасні цифрові інструменти в управлінні. Здатність до швидких змін і гнучкі підходи в прийнятті рішень стають фундаментальними рисами сучасних лідерів. Важливо підкреслити зв'язок між трансформаційним лідерством та здатністю підприємства до інновацій. Важливим складником інноваційності підприємства є вплив лідерів на формування культури безперервного навчання, сталого розвитку та інтеграції знань в компаніях [5].

Приклади успішного трансформаційного лідерства можна знайти в діяльності міжнародних компаній, таких як Amazon і Google, де лідери активно стимулюють інновації, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств.

Лідери все частіше змушені вирішувати трансформаційні виклики, такі як стрімкий розвиток штучного інтелекту, опір змінам серед співробітників, брак цифрових навичок, дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також швидкий темп розвитку технологій. Стає очевидним, що всі ці фактори створюють додатковий тиск на керівників у процесі цифрової трансформації, і тут одним із ключових факторів, що дозволяє трансформаційним лідерам ефективно відповідати на виклики та знижувати опір до змін, виступає оперативне дотримання стандартів операційної ефективності [6]. З іншого боку, критично важливо використовувати нові підходи до лідерства задля розвитку організацій, що може забезпечити процвітання та успіх компаній в умовах цифрової ери [7].

Важливо зазначити, що паралельно із великою кількістю викликів цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку лідерів та лідерських компетенцій, особливо в міжнародному контексті. Так, трансформаційне лідерство сприяє подоланню бар'єрів, забезпечує підтримку в інтеграції цифрових технологій і підвищує ефективність управління підприємством та бізнесом на міжнародному рівні. Особливо гостро постає питання важливості підготовки наступних поколінь лідерів шляхом формування культури наступності та створення «фабрики лідерів», що, своєю чергою, підтримує безперервний розвиток управлінських компетенцій у лідерів у цифрову еру [8].

З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій, бізнес має адаптуватися до нових викликів і можливостей, що виникають у цьому динамічному русі. Трансформаційне лідерство виступає важливим елементом, який допомагає компаніям успішно справлятися з цими змінами. Такий підхід у лідерстві поєднує гнучкість у прийнятті рішень, підтримку інновацій, а також ефективну комунікацію і мотивацію працівників – усе це є основою для сталого розвитку компаній в умовах постійних змін ринку.

Приклади з практики провідних компаній показують, що керівники, які активно впроваджують цифрові інструменти для прийняття рішень, суттєво підвищують конкурентоспроможність своїх організацій на міжнародному ринку. Особливо актуальним це стає в умовах криз і прискореного технологічного розвитку, коли саме трансформаційне лідерство допомагає зменшити опір змінам, стимулювати адаптивність і підтримувати зростання бізнесу.

Крім того, трансформаційне лідерство формує культуру безперервного навчання та інноваційності, що дозволяє компаніям розвивати нові компетенції та інтегрувати знання. Розвиток наступного покоління лідерів, побудова «фабрики лідерів» і формування культури наступності набувають дедалі більшого значення для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності компаній у цифровому світі.

### Література

1. Burns J. M. Leadership. New York : Harper and Row, 1978. 530 p.
2. Zuo H., Zeb A., Ismail F., Othayman M. B. Transformational Leadership: Enhancing Corporate Entrepreneurship for Fostering Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2024. Vol. 16 (2). P. 20–34.  
DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2024.02.02>
3. Korejan M., Shahbazi H. An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 2016. Vol. 8 (3). P. 452–461.  
DOI: <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
4. What is transformational leadership? A model for motivating innovation. URL: <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>
5. Odumeru J. A., Ogbonna I. G. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*. 2013. Vol. 2 (2). P. 355–361.
6. 25 operational excellence thought leaders to follow in 2024. // Process Excellence Network. August 2024. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/opex/articles/top-25-operational-excellence-thought-leaders-2024>
7. New leadership for a new era of thriving organizations // McKinsey and Company. May 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and->

**Конкуреноспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations

8. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory // McKinsey and Company. October 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.





УДК 005.332.4:663.4(477)

## **Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств пивоварної галузі України**

**Говоровська Аліса Віталіївна,**

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність 051 «Економіка», ОПП «Міжнародна економіка», ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна), e-mail: alice8v8g@gmail.com;

**Піддубна Людмила Іванівна,**

д-р екон. наук, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна), e-mail: l.i.poddubnaya@gmail.com

В умовах нестабільності світової економіки суб'єкти господарювання самостійно планують і здійснюють фінансово-господарську діяльність так, щоб не лише втримувати, але й покращувати власну ринкову позицію. При цьому найбільша увага приділяється забезпеченню і прогнозуванню можливостей економічного зростання, підвищенню рівня конкурентоспроможності, що є неможливим без визначення таких базових характеристик, як платоспроможність або фінансова стійкість.

Виникає необхідність пошуку ефективних шляхів підтримки і підвищення фінансової стійкості. В результаті цього створюються умови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, що спрямовані на посилення лідерських позицій підприємства на ринках, вчасного виявлення сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища їх функціонування.

Сьогодні пивоварна галузь є однією з провідних галузей харчової промисловості в Україні зі значним внеском податків до державного та місцевих бюджетів. А сам вітчизняний ринок пива є одночасно і складним, і динамічним.

Стратегічний потенціал вітчизняного пивоварного ринку представляють три категорії учасників: великі пивзаводи, крафтові пи-

воварні (регіональні пивоварні та ресторани броварні), малі пивні компанії [1].

Загалом в Україні 241 пивоварний завод, серед них – 204 малі пивоварні заводи з обсягом виробництва до 300 000 л. При цьому пиво є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв із часткою 35 % [2].

У пивоварінні практично немає тіньового ринку, оскільки пиво складніше підробити через невисоку ціну на продукцію. Обсяги нелегального виробництва оцінюються лише на рівні 5–8 %.

Серед основних українських виробників пива незмінними лідерами залишаються ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». Так, за даними аналітичної агенції Pro-Consulting, у 2022 році їхня сумарна частка ринку дорівнювала приблизно 80 %, а, за результатами першого півріччя 2023, вона скоротилась до 67 % [3].

Як видно, пивний ринок в Україні можна віднести до ринку з високим рівнем концентрації, олігополістичною конкуренцією та жорсткою ціновою конкуренцією: близько 90 % пива вітчизняного виробництва, адже за своїми якісними показниками воно не поступається закордонним аналогам.

Важливо зазначити, що зміни у споживчих уподобаннях в українському суспільстві мають великий вплив на цей ринок. А тому сучасна ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості продукції, що випускається. Це пов'язано з тим, що зараз «виживання» будь-якого виробника, його стійке положення на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності.

Конкуренентоспроможність пов'язана з дією декількох десятків факторів, серед яких можна виділити два основних – рівень ціни та якість продукції. Причому другий фактор поступово виходить на перше місце. Управління якістю є однією з ключових функцій як корпоративного, так і проектного менеджменту, основним засобом

досягнення та підтримки конкурентоспроможності будь-якого підприємства [4].

В умовах сучасних викликів управління конкурентоспроможністю підприємств пивоварної галузі вимагає використання комплексних підходів, що враховують особливості розвитку ринку, вплив зовнішніх чинників, таких як війна, економічні та законодавчі зміни.

Так, суб'єктам господарювання необхідно посилити гнучкість бізнес-стратегій та сфокусували зусилля на заходах щодо підвищення енергоефективності і впровадження інноваційних технологій, що дозволить в подальшому знижувати витрати виробництва.

Отже, найважливішими детермінантами успішної внутрішньогалузевої конкурентної боротьби для виробничих підприємств пивної галузі є:

- оновлення товарів і доречний вихід з ними на ринок;
- удосконалення асортименту і забезпечення якості продукції;
- поліпшення форм залучення та сервісу клієнтів.

Оскільки постійно зростає конкуренція, то суб'єктам господарювання важливо демонструвати готовність до адаптації, впровадження новаторських підходів та посилення продуктивності задля зміцнення ринкових позицій як в Україні, так і за її межами.

Українським пивоварам необхідно постійно працювати над розширенням асортименту продуктового портфеля та удосконаленням якості своєї продукції, дотримуючись найвищих стандартів. А також в умовах воєнного конфлікту сфокусувати зусилля на стабілізацію експорту й розширення партнерських відносин в умовах заблокованих портів.

Тобто основні тенденції – це відновлення виробництва до довоєнного рівня, налагодження нових ланцюгів поставок і збуту та розвиток експорту вітчизняного пива через популяризацію на іноземних ринках.

Звісно, що рівень виробництва та продажів пива надалі залежатиме від перебігу військових дій та економічної ситуації в країні. При цьому конкурентоспроможність буде показником ефективності використання економічного потенціалу підприємства та наявності відносних переваг над іншими учасниками ринку.

Сучасне підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з іншими економічно-соціальними системами й піддається впливу зовнішнього середовища. Динамічність зовнішнього середовища, наявність невизначеності, неповноти інформації, нестабільності зобов'язують підприємства постійно впроваджувати зміни [5].

Як свідчить досвід, активізація інноваційної діяльності буде визначальним напрямом розвитку, який підвищить конкурентоспроможність підприємства і забезпечить його стале становище на ринку.

А майбутні інвестиційні проекти допоможуть забезпечити ефективність виробництва, знизити витрати та відповісти на мінливі потреби споживачів.

Таким чином, задля оптимізації діяльності виробничих підприємств пивоварної галузі необхідно спрямувати більше уваги на розвиток технологічних інновацій та модернізацію виробництва, що прогнозовано стане ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на внутрішньому, та і зовнішньому ринках.

## Література

1. Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів. URL: <http://surl.li/gvayfz>
2. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік. URL: <http://surl.li/fjtkio>
3. Ринок пива в Україні: тези з доповіді провідної аналітикині Pro-consulting Ельміри Гулуєвої. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushogo-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj>

**Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації**  
.....

4. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. URL: <https://cutt.ly/5OHvndU>

5. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. URL: <http://surl.li/xpghxt>

Тези надійшли редакції 01.11.2024 р.



УДК 658.8

## Особливості формування маркетингової стратегії розвитку компанії в умовах цифрової трансформації

**Джаббаров Тимур Акберович**,  
аспірант спеціальності 051 «Економіка»,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: tdtimur@gmail.com

Питання формування маркетингової стратегії бізнесу будь-якого галузевого спрямування пов'язані з умовами цифрової трансформації та економічних і політичних змін. В контексті цифровізації економіки стратегія маркетингу дозволяє компаніям використовувати свої конкурентні переваги, приховувати чи вирішувати наявні проблеми. Однією з головних переваг цифровізації є підвищення ефективності бізнес-процесів, що передбачає можливість автоматизації більшості операцій і дій для забезпечення швидкості та точності виконання завдань [1].

Для ефективного розвитку компанії мають інвестувати в нові технології, які дозволять оцифровувати свою бізнес-діяльність, змінити бізнес-моделі, методи конкуренції на ринку. Можливості, які надає впровадження цифрових технологій у компанії, охоплюють усі бізнес-підрозділи та характеристики компанії та вимагають таких механізмів координації: по-перше, узгодження бізнес-стратегії [2]; по-друге, узгодження з іншими операційними або функціональними стратегіями [3], слугуючи сполучною ланкою між різними рівнями стратегії в компанії. Через швидкий розвиток цифрових технологій маркетингову стратегію називають стратегією цифрової трансформації, яка, як головна стратегія для всієї компанії, спрямовує її на всьому шляху цифрової трансформації [4].

У процесі формування маркетингових стратегій цифрова трансформація надає компаніям більше можливостей для отримання великих обсягів інформації, розширення цільових груп споживачів,

---

формування пакета послуг і доведення цієї інформації до споживачів, відстеження часу та місця доставки тощо. Цифрова трансформація дозволяє компаніям просувати свої продукти та послуги серед ширшої аудиторії та забезпечує можливість взаємодії зі споживачами в режимі реального часу. При цьому варто звернути увагу на можливість використання переваг цифровізації, які полегшують доступ до ринків сировини, продуктів і послуг, комунікацію зі споживачами, підвищують їхню лояльність, а отже, збільшують продажі продукту. В умовах цифрової трансформації формування маркетингової стратегії має особливості, пов'язані з налагодженням взаємодії з клієнтами на більш персоналізованому рівні (масовий перехід і елітизація онлайн), характером продукції чи послуг, величиною компанії, специфікою бізнесу, територіальним розміщенням тощо.

Під час формування ефективної маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації доцільно: проводити системний та комплексний ринковий аналіз діяльності компанії для оцінювання стану та тенденцій розвитку; вивчати новинки на ринку інтернет-технологій; систематизувати досвід зарубіжних країн у сфері формування маркетингових стратегій в умовах невизначеності; постійно публікувати інформацію про зміни асортименту, цін, акції, можливі вакансії тощо; забезпечити комплексну систему безпеки для цифрового бізнес-середовища, захисту персональних даних покупців, посередників, постачальників.

Розробити успішну маркетингову стратегію з використанням цифрових технологій допоможуть: вивчення власної аудиторії; орієнтація на аудиторію шляхом створення своєї кампанії на основі інтересів аудиторії; публікація позитивних відгуків; запуск маркетингової кампанії в локальних пошукових системах; робота над пошуковою оптимізацією (SEO) з метою створення вмісту та забезпечення технічно надійного вебсайту та охоплення своїх клієнтів без плати за рекламу; використання професійних соціальних мереж для залучення аудиторії; спонсорвання місцевих заходів. Соціальні медіа

швидко перевершили своє початкове призначення та стали сьогодні одним із найпотужніших маркетингових інструментів, відомих як стратегії інтернет-маркетингу. Унікальністю цієї стратегії є залучення менеджерів соціальних мереж, які можуть допомогти компаніям налагоджувати зв'язки, просувати бізнес на ширший ринок і створювати «потужну» присутність в Інтернеті. Вебсторінки мають бути видимими під час пошуку клієнтів – це головний пріоритет компанії. Оскільки тисячі компаній змагаються за перше місце, компанії повинні вміти використовувати ефективні стратегії SEO.

Таким чином, цифрова трансформація прискорює багато бізнес-процесів, таких як моніторинг ринків товарів чи послуг, збирання і обробка інформації, отримання аналітичних і статистичних даних, але все це потребує покращення рівня безпеки мережі та захисту персональних даних, підвищення надійності інформації задля можливості формування ефективної та якісної маркетингової стратегії.

### Література

1. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 41. С. 252–261.
2. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482.  
DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
3. Carr Amelia S., Kaynak H., Muthusamy S. The cross-functional coordination between operations, marketing, purchasing and engineering and the impact on performance. *Manufacturing Technology and Management*. 2008. Vol. 13. No. 1. P. 55–77.
4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7–15.

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.





## Формування стратегії цифрового маркетингу з використанням методу SOSTAC

**Дзеніс Олексій Олександрович,**

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

**Давидова Анна Максимівна,**

студентка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
навчально-науковий інститут Міжнародних відносин,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: anna.davydova.m@gmail.com

Світ сучасних технологій активно розвивається, підкорюючи все більше галузей та складових діяльності компаній. Оскільки сучасні споживачі товарів та послуг все більше часу проводять у цифровому середовищі, та показник середнього екранного часу кожного року зростає, організації мають знаходити оптимальні шляхи комунікації зі своєю аудиторією для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку. З розвитком ресурсів взаємодії маркетологи пропонують нові методи впливу на споживача, формуючи стратегії, що базуються на новому технологічному забезпеченні. На цьому етапі ринок товарів і послуг активно використовує сучасні розробки, що робить його яскравим та цікавим для аудиторії.

Об'єктом вивчення виступає технологізація всіх сфер взаємодії зі споживачами товарів та послуг, а також виробничих процесів компаній. Звідси з'являється необхідність ринку підлаштовуватися до нових умов існування.

Проблематика цієї теми полягає у швидкому аналізі та налаштуванні маркетингових стратегій, відповідно до змін трендів та інтересів людей. Для оптимізації стратегії необхідна розробка плану, що

ґрунтується на багатьох зовнішніх і внутрішніх аспектах діяльності організації. Одним із популярних та структурованих методів створення маркетингового плану виділяють метод SOSTAC.

Варто також зазначити важливість маркетингової діяльності для розвитку компанії. Деякі вчені трактують поняття «маркетинг» як словосполучення «market getting», що з англійської означає «здобуття ринку». За класичним визначенням Ф. Котлера: маркетинг – це вид людської діяльності, що направлений на задоволення потреб за допомогою обміну [1]. Отже, цей відділ діяльності кожної організації направлений на налагодження та розширення каналів комунікації з групою людей, яка може бути зацікавлена у подібному обміні.

Своєю чергою, Дейв Арон та Марк Мак'Дональд характеризують «цифрову стратегію» як форму стратегічного управління і бізнес-рішень або рішень цифрового завдання, яке найкраще розглядати як частину загальної бізнес-стратегії, а також вона часто характеризується застосуванням нових технологій в існуючій діловій активності для задоволення нових підприємства та ринку. Світлана Семенюк, доцент кафедри промислового маркетингу, визначає процес стратегічного планування маркетингу, як впорядковану сукупність стадій і дій, пов'язаних із маркетинговим аудитом, тобто ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей, розробкою стратегій, здійсненням планування, реалізацією плану маркетингу, контролем за виконанням плану маркетингу [2].

Маркетингові стратегії можуть бути направлені на різні сфери та види розвитку: горизонтальний або вертикальний, направлений на міжнародний ринок або той, що знаходиться у контексті технологічного розвитку. Базуючись на меті проєкту, можна обрати різні методи його планування та розвитку, які базуються на аналітичних даних. Існує багато методів, що направлені на макро- чи мікроекономічну складову, оптимізацію виробничих процесів чи збільшення частки на ринку, детальніші чи поверхневі, що використовуються для попе-

реднього аналізу. Наприклад: PEST-, SWOT-аналіз, метод Портера, 4P, SOSTAC, Zero-Base-Budgeting та багато інших [3] – всі вони направлені на оптимізацію маркетингу.

Стратегічний метод SOSTAC є оптимальним способом для розробки маркетингового плану, постановки цілей та побудови шляхів їхнього досягнення. Назва цього методу є аббревіатурою, що характеризує 6 кроків побудови маркетингової стратегії:

*1 крок – Situation analysis* – Аналіз становища: виділення проблем, конкурентів, споживачів своїх товарів чи послуг, налагоджені канали комунікації;

*2 крок – Objectives* – Об'єктивізація, постановка мети: постановка чітких, адекватних, обмежених у часі та просторі цілей;

*3 крок – Strategy* – Стратегія: розробка покрокового плану досягнення окресленої попередньої мети, а також додаткових можливих варіантів її досягнення;

*4 крок – Tactics* – Тактика: ресурси, інструменти, що необхідні для проходження створеного плану. Наприклад: бюджет, залучені треті сторони, програмні забезпечення тощо;

*5 крок – Action* – Дія: виконання створеного плану відповідно до сформованих кроків;

*6 крок – Control* – Контроль: перевірка досягнень, що проводиться на всіх етапах втілення плану [4].

Складова контролю присутня не лише на фінальному етапі досягнення мети, а відбувається на всіх кроках реалізації. Відштовхуючись від розвитку даного плану, можуть бути внесені проміжкові корективи, які, за звичай, як додаткові варіанти розглядаються під час побудови стратегії.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що наразі одним з ключових факторів, що впливають на конкурентну перевагу підприємства та її збільшення частки ринку, є маркетингова діяльність, що,

своєю чергою, залежить від планування цифрового маркетингу підприємством, використовуючи відповідні для цього методи.

Розглянувши особливості використання методу стратегічного планування SOSTAC, можна зауважити, що він є оптимальним для створення стратегії цифрового маркетингу, адже є досить обширним, чітко окресленим та поступовим, а періодичний контроль дає можливість введення правок на будь-якому етапі, обираючи найліпший варіант розвитку. Звідси можна зробити висновок, що розглянутий вище метод є актуальним для різних компаній та ситуацій, адже надає чіткі межі плану та при цьому залишається гнучким до поточних змін.

### Література

1. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті : конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків : Видання ХНАДУ, 2012. 227 с.
2. Маркетинг в умовах цифрової трансформації : зб. наук. ст. студ. : у 3 ч. / відп. ред. О. С. Бондаренко. Київ : КНТЕУ, 2021. Ч. 3. 396 с.
3. Benkenstein M., Brock C., Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz. Hermann Diller, Richard Köhler, 2021.
4. Маркетинговий план: покрокова інструкція по створенню // Brainlab. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/marketyngovyj-plan-pokroкова-instrukciya-po-stvorennnyu>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



## Інноваційні технології в міжнародному рекламному бізнесі

### **Дзеніс Олексій Олександрович,**

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

### **Ільченко Карина Віталіївна,**

студентка 4 курсу, науково-навчальний інститут Міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: ilchenkokarina204@gmail.com

За останнє десятиліття міжнародний рекламний бізнес зазнав кардинальних змін під впливом цифрової трансформації. Такі інноваційні технології, як штучний інтелект (ШІ), Великі Дані (Big Data), доповнена реальність (AR) та блокчейн стали основними елементами рекламної індустрії. Цифрові інструменти відкрили для компаній можливості значного підвищення ефективності рекламних кампаній, більш глибокого розуміння поведінки споживачів, а також адаптації маркетингових стратегій до стрімких змін глобального ринку.

Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю впровадження новітніх технологій та інноваційних підходів у процеси управління рекламними кампаніями для досягнення успіху на міжнародній арені. Управління розвитком рекламного бізнесу в умовах цифрової трансформації є критично важливим для конкурентоспроможності компаній. Також це питання потребує постійного моніторингу технологічних інновацій та їх інтеграції у бізнес-процеси.

Серед зарубіжних і вітчизняних учених, що вивчали питання, пов'язані з впливом інноваційних технологій на рекламний бізнес, можна виділити М. Балицьку, К. Бровенко, Л. Жердецьку, Д. Гординського, Н. Крауса, К. Келлер, Т. Лук'янець, О. Голобородько,

Т. Нільсон, А. Прінг, А. Романова, І. Струтинську, Н. Чухрай та інших. У своїх роботах вони детально аналізують роль цифрових технологій у розвитку реклами та маркетингу, акцентуючи увагу на таких важливих аспектах, як автоматизація рекламних процесів, персоналізація контенту, а також використання великих даних для глибшого аналізу поведінки споживачів.

Штучний інтелект є ключовою технологією, що забезпечує автоматизацію багатьох процесів у рекламному бізнесі, персоналізацію контенту, а також аналітику поведінки користувачів. Застосування ШІ дозволяє ефективно аналізувати великі обсяги даних для сегментації аудиторії, прогнозувати попит та оптимізувати рекламні кампанії. Сем Фокс вважає, що ШІ надає брендам нові можливості для побудови більш персоналізованих комунікацій з клієнтами, використовуючи для цього алгоритми машинного навчання для виявлення їхніх індивідуальних потреб [1]. Корсунова К. Ю. також зазначає, що впровадження ШІ в міжнародний digital-маркетинг дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та покращує конкурентоспроможність компаній [2].

Big Data є ще одним досить важливим інструментом для глибокого аналізу поведінки споживачів, прогнозування тенденцій та оптимізації рекламних кампаній на міжнародному рівні. Здатність обробляти величезні обсяги інформації дозволяє компаніям краще розуміти споживчі вподобання та адаптувати власні стратегії відповідно до отриманих даних. Big Data дозволяє забезпечити глибшу сегментацію ринку та персоналізовану рекламу, що підвищує її результативність.

Крім того, використання великих даних спрощує прогнозування результатів рекламних активностей, що також дозволяє оптимізувати витрати та збільшити прибутковість. Як зазначають І. М. Шкирта та В. Ф. Лазар, сьогодні великі дані відкривають нові можливості для бізнесу, зокрема в розумінні потреб клієнтів і прийнятті обґрунтованих маркетингових рішень [3].

Доповнена реальність зараз стає чи не одним із найперспективніших інструментів у рекламному бізнесі, оскільки дозволяє створювати інтерактивні та незвичайні маркетингові кампанії, AR також відкриває можливості для покращення користувацького досвіду та залучення споживачів через візуалізацію товарів і послуг. Наприклад, ця технологія стає потужним інструментом у просуванні товарів, особливо в e-commerce, де клієнти можуть віртуально «приміряти» товар перед покупкою. Згідно з дослідженням Лебеденка С. О. та Корчаги М. О., AR-технології активно використовуються в торгівлі та маркетингу, таким чином забезпечуючи нові способи взаємодії з клієнтами. Вони, своєю чергою, підвищують рівень їхньої залученості до рекламних кампаній [4]. Мартинюк О. А. та Корольов І. О. вважають, що технології доповненої реальності сприяють підвищенню залученості аудиторії та створюють унікальні можливості для рекламодавців [5].

Блокчейн поступово інтегрується в маркетингові стратегії завдяки своїм основним перевагам: прозорість, безпека та децентралізація. Ці технології дозволяють компаніям забезпечити прозорість транзакцій і надійність даних, що важливо для побудови довіри між брендом і споживачами. Важливо, що блокчейн сприяє відстежуваності процесів у рекламній діяльності, що також забезпечує прозорість та ефективність кампаній. Палій Я. В. та Палій В. В. у своїй роботі вказують, що інтеграція блокчейн-технологій у маркетингові стратегії дозволяє підвищити довіру між рекламодавцями та споживачами, а також забезпечити захист даних і прозорість угод [6]. Наприклад, блокчейн може використовуватися для перевірки справжності рекламних показів та запобігання шахрайству в інтернет-рекламі.

Отже, цифрова трансформація міжнародного рекламного бізнесу активно розвивається завдяки впровадженню таких інноваційних технологій, як штучний інтелект (ШІ), Великі Дані (Big Data), доповнена реальність (AR) і блокчейн. Кожна з цих технологій відкриває

нові можливості для оптимізації маркетингових процесів та взаємодії зі споживачами, що підвищує ефективність рекламних кампаній та дозволяє бізнесу адаптуватися до умов глобальної конкуренції.

### Література

1. Сем Ф. Штучний інтелект у рекламі та маркетингу – нові можливості для брендів // MEDIACOM. Світ новин. 2024. URL: <https://mediacom.com.ua/shtuchnij-intelekt-v-reklami-ta-marketingu-novi-mozhливosti-dlya-brendiv/>

2. Корсунова К. Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 25–30. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/568/547>

3. Шкирта І. М., Лазар В. Ф. Технологія Big Data: сутність, можливості для бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Вип. 2 (12). С. 51–56. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/5688>

4. Лебеденко С. О., Корчага М. О. Використання технологій доповненої реальності в торгівлі та маркетингу. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/48.pdf)

5. Мартинюк О. А., Корольов І. О. Тенденції розвитку VR, AR та MR-технологій у сучасному бізнесі. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/126/121>

6. Палій Я. В., Палій В. В. Інтеграція блокчейн-технологій у маркетингові стратегії: потенціал, виклики та економічні вигоди. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. № 14.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-12>

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.





## Роль digital-маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

**Дзеніс Олексій Олександрович,**

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: olesiy.dzenis@hneu.net;

**Мороз Владислав Сергійович,** студент 2 року навчання

другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
навчально-науковий інститут Міжнародних відносин  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: vladyslavmoroz24@gmail.com

Враховуючи стрімкий перехід бізнесів в Інтернет, класичні основи і архітектура маркетингу зберігаються. Цифрові інструменти і сервіси, які дають змогу інтегрувати бізнес в нові умови, розробляються на глибинному розумінні змісту процесів маркетингового середовища підприємства. Змішується традиційне та цифрове, і цифровізація маркетингових технологій проявляється в розробці різних програм, додатків, сервісів, які не тільки тією чи іншою мірою полегшують роботу маркетологу, але і найчастіше виводять можливість реалізації функцій маркетингу на новий рівень. І можна сміливо стверджувати, що digital-маркетинг не тільки є позначенням стратегії просування з використанням цифрових пристроїв, а також і синонімом сучасних маркетингових інструментів.

Якщо розглядати digital – враховуючи стрімкий перехід бізнесів в Інтернет, класичні основи і архітектура маркетингу зберігаються. Цифрові інструменти і сервіси, які дають змогу інтегрувати бізнес в нові умови, розробляються на глибинному розумінні змісту процесів маркетингового середовища підприємства. Змішується традиційне та цифрове, і цифровізація маркетингових технологій проявляється в розробці різних програм, додатків, сервісів, які не тільки тією

чи іншою мірою полегшують роботу маркетологу, але, і найчастіше, виводять можливість реалізації функцій маркетингу на новий рівень. І можна сміливо стверджувати, що digital-маркетинг не тільки є позначенням стратегії просування з використанням цифрових пристроїв, а також і синонімом сучасних маркетингових інструментів.

Маркетинг у термінологічній площині – слід зазначити, що на сьогодні ця дефініція є найбільш часто використовуваним терміном для позначення маркетингової діяльності, яка значною мірою залежить від цифрових каналів, інструментів і тактики. Отже, можна стверджувати, що digital-маркетинг – це в певному сенсі загальний термін і відноситься він до всіх маркетингових зусиль, в яких використовуються цифрові канали, пристрої, платформи та інструменти, незалежно від того, підключені вони до Інтернету чи ні, й незалежно від місця, часу і оператора зв'язку.

Digital-маркетинг тісно пов'язаний з інтернет-маркетингом, але він також має розроблені певні техніки, які надають можливість досягнути цільової аудиторії навіть в офлайн-середовищі. У цифровому маркетингу активно використовуються: мобільний маркетинг, рекламні дисплеї, дисплеї з презентаціями на виставках, QR-коди в журналах і рекламних носіях тощо. Основні інтернет-додатки, які почали використовувати компанії і люди, особливо WorldWideWeb і електронна пошта, сьогодні, як і раніше, важливі для цифрового маркетингу. Вони передували таким явищам, як: Web-дизайн, електронна комерція, оптимізація конверсії, маркетинг контенту в Інтернеті, оптимізація пошукових систем і реклама, онлайн-реклама (Webреклама) тощо. У міру того, як додавалися нові канали і пристрої, розвивалося уявлення про онлайн-маркетинг, з'являлися нові форми цифрового маркетингу. Поява нових пристроїв, таких як смартфони і пристрої Інтернету речей, також вплинуло на розвиток існуючих тактик цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг сьогодні здається набагато більш складним, ніж раніше, а поява нових інструментів відповідно змінює і мар-

кетингові технології. Інструменти, які використовують маркетологи, перетворилися в складні системи з досить великим ступенем автоматизації, значною кількістю даних, що надходять з різних джерел і місць. Слід враховувати і підвищення вимог цифрових клієнтів, які не завжди легко задовільнити.

Поява і розвиток digital-маркетингу безпосередньо пов'язаний з бажанням бізнесу повернути увагу до своєї цільової аудиторії. І не просто здійснити контакт, а зробити його ефективним. У цьому сенсі цифровий тип просування нічим не відрізняється від підходу традиційного маркетингу. Просто нова технологія взаємодії зі споживачами замінює застарілу, яка вже не в змозі дати бізнесу очікуваний результат.

У науковій літературі існують різні підходи до поняття та сутності digital-маркетингу, але проведений аналіз наукових досліджень закордонних та українських авторів показав, що чіткого та закінченого розуміння щодо визначення поняття «digital-маркетинг» немає. Розвиток технологій передачі даних стрімко розвивається, і цей новий вид маркетингу теж активно вивчається, а отже, формується розуміння його сутності.

Автори більшості робіт характеризують digital-маркетинг як маркетинг, що здійснюється в цифровому середовищі з використанням усього доступного інструментарію інформаційно-комунікаційних технологій. Можна помітити єдність думок вчених, проте пропонуємо розглянути більш детально різні підходи науковців до поняття digital-маркетинг.

Вітчизняні автори О. О. Карпіщенко, Ю. Е. Логінова підкреслюють, що «цифровий маркетинг – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування фірми та її товару» [5]. Більш детальне формулювання дають Окландер М. А та Романенко О. О., за думкою яких цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, який за допомогою цифрових каналів та методів дає змогу більш

адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах.

Цифровий маркетинг – це весь комплекс маркетингових дій у сучасному світі. Тобто це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в онлайн, а частина – в офлайн-середовищі [7]. Тотожне до цього трактування Романенко Л. Ф., яка подає цифровий маркетинг як маркетинг, який шляхом використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій здійснює адресне розповсюдження маркетингових комунікацій цільовій аудиторії та реалізацію маркетингової діяльності у віртуальному і реальному середовищах [8].

Цифровий маркетинг (digital-marketing) – це загальний термін для маркетингу товарів і послуг, який використовує усі цифрові канали для просування продукції компанії та залучення й утримання клієнтів. До інструментів цифрового маркетингу відносять: телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа. Часто це поняття плутають з інтернет-маркетингом, але у них є істотна відмінність. Цифровий маркетинг охоплює і інтернет-маркетинг теж, але не обмежується ним. Інтернет-маркетинг – SEO-просування сайту, вебінари, контекстна реклама й інше, тобто усі канали, доступні користувачеві тільки в Інтернеті [6].

Оскільки Інтернет стає невід'ємною частиною всього, що ми робимо, важливість цифрового маркетингу є очевидною. Основою підвищення конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції на ринку стане перехід від класичних маркетингових стратегій до цифрових і для досягнення успіху підприємствам у зовнішньоекономічній діяльності необхідне регулярне впровадження нових технологій та методів.

## Література

1. Лебеденко С. О., Корчага М. О. Використання технологій доповненої реальності в торгівлі та маркетингу. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/48.pdf)

**Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації**

.....

2. Шкирта І. М., Лазар В. Ф. Технологія Big Data: сутність, можливості для бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Вип. 2 (12). С. 51–56. URL: <http://dSPACE.MSU.EDU.UA:8080/jspui/handle/123456789/5688>

3. Mota-Castillo P. J., Unar-Munguía M., Santos-Guzmán A., Ceballos-Rasgado M., Tolentino-Mayo L., Barquera S., Bonvecchio A. Digital marketing of commercial breastmilk substitutes and baby foods: strategies, and recommendations for its regulation in Mexico. *Globalization and Health*. 2023. No. 19 (1). P. 1–14.

4. Sugiana Neng Susi Susilawati et al. Hidden Cost Marketing: Descriptive Analysis of Digital Marketing Strategies and Creating Branding for MSMEs. *Journal of Marketing Innovation (JMI)*. 2023. № 3.1.

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



УДК 005.21:65.016.2

## Вплив корпоративної стратегії на сталий розвиток підприємства

**Дзеніс Олексій Олександрович,**

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,  
ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

**Шестакова Олена Андріївна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: elena.shestakova.ua@gmail.com;

**Бездетко Костянтин Сергійович,**

студент 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
навчально-науковий інститут Менеджменту і маркетингу,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: bezdetko.k@gmail.com

Сучасний бізнес-світ зазнає глибоких змін, пов'язаних із зростанням суспільних очікувань щодо відповідального та сталого розвитку. Корпорації все більше усвідомлюють важливість екологічної відповідальності та соціальної інтеграції для довгострокового зростання. В умовах посилення регуляцій і зростання значення екологічної та соціальної стійкості сталий розвиток стає ключовим елементом корпоративної стратегії, а не лише інструментом для покращення іміджу. Компанії, що інтегрують принципи сталого розвитку, можуть краще реагувати на зовнішні ризики, поліпшити взаємодію зі стейкхолдерами та досягти конкурентних переваг, зокрема через інновації у виробництві та управлінні. Це особливо важливо в умовах, коли глобальні екологічні проблеми, такі як зміна клімату та дефіцит ресурсів, набувають критичної ваги [1].

Корпоративна стратегія спрямована на визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення, враховуючи всі рівні управління – від корпоративного до операційного. Це дозволяє не лише координу-

вати внутрішні ресурси, але й ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, зокрема екологічних та соціальних викликів, які все частіше стають фактором, що впливає на конкурентоспроможність [2].

На думку дослідників, серед яких Л. Г. Лісенко та Д. М. Журавель, стратегія, орієнтована на сталий розвиток, підвищує гнучкість підприємства, що є важливою перевагою у сучасному нестабільному середовищі [3].

Сталий розвиток базується на трьох головних складових: економічній, соціальній та екологічній. Кожен із цих компонентів має значний вплив на формування та впровадження корпоративної стратегії, створюючи основу для сталого функціонування компанії [4].

1. *Економічна стійкість.* Економічний аспект сталого розвитку орієнтований на довгострокову стабільність і прибутковість. Компанії повинні забезпечувати конкурентоспроможність, максимізувати прибуток та мінімізувати витрати, зберігаючи при цьому ресурси для майбутніх поколінь. Це передбачає інвестування в інновації, які можуть підвищити ефективність виробничих процесів і зменшити витрати на енергоресурси та матеріали. Інтеграція економічної стійкості в корпоративну стратегію дозволяє компаніям не лише досягати своїх фінансових цілей, але й створювати цінність для стейкхолдерів у довгостроковій перспективі [5].
2. *Соціальна стійкість.* Соціальний компонент сталого розвитку включає відповідальність компанії перед своїми працівниками, місцевими громадами та суспільством загалом. Це може включати забезпечення справедливих умов праці, підтримку місцевих ініціатив, освіту та професійне зростання працівників. Важливим напрямом є також дотримання етичних стандартів і прозорість діяльності, що сприяє довірі та лояльності клієнтів. У результаті, соціально відповідальна компанія підвищує свою привабливість як для співробітників, так і для клієнтів та інвесторів. Наприклад, такі компанії, як Unilever та Patagonia,

активно розвивають соціальні програми, підтримуючи освітні проекти та забезпечуючи справедливі умови праці [6].

3. *Екологічна стійкість*. Екологічний компонент сталого розвитку орієнтований на мінімізацію негативного впливу діяльності компанії на навколишнє середовище. Це може включати скорочення викидів парникових газів, ефективне використання природних ресурсів, зменшення кількості відходів та їх переробку. Наприклад, компанії, такі як ІКЕА, реалізуючи сталий розвиток, інвестують у відновлювані джерела енергії та проекти з переробки відходів. А, компанії на зразок Соса-Сола ставлять на меті зменшення використання води у виробництві, зосереджуючись на регіональних програмах збереження ресурсів, що допомагає уникати екологічних криз і зменшує ризики регуляторних санкцій.

Таким чином, інтеграція сталого розвитку у корпоративну стратегію дозволяє підприємствам досягти збалансованого підходу, який враховує інтереси не лише компанії, а й суспільства та природи. Це сприяє формуванню більш стійких моделей бізнесу, які легше адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи при цьому відповідність вимогам інвесторів та клієнтів.

В Україні також спостерігається зростання інтересу до принципів сталого розвитку. «Миронівський хлібопродукт» активно впроваджує ініціативи щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub> та переробки відходів, «Нова Пошта» скорочує використання пластику, а «Епіцентр К» інвестує в енергоощадні технології. Інтеграція сталих принципів надає компаніям численні переваги, серед яких покращення репутації, залучення інвестицій, оптимізація витрат, зниження регуляторних ризиків, інновації, розвиток нових ринків і залучення працівників.

Підводячи підсумки, можна сказати, що сталий розвиток є не просто вимогою сучасного світу, але й вигідною стратегією, яка допомагає компаніям зміцнювати свої позиції на ринку та досягати довгострокових результатів. Взаємозв'язок між корпоративною стратегією та



сталім розвитком є основою для створення довгострокової стійкості та досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Важливою є здатність компаній відповідати соціальним і екологічним викликам, водночас зберігаючи фінансову стабільність і забезпечуючи стабільний розвиток. В Україні такі ініціативи сприяють формуванню відповідального бізнесу, здатного відповідати на глобальні виклики та залучати нові інвестиції. Подальші дослідження у цій галузі можуть сприяти поширенню найкращих практик та вдосконаленню методів інтеграції сталого розвитку у корпоративне управління.

### Література

1. Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: A Descriptive and Analytical Framework. *Business Strategy and the Environment*. 2016. Vol. 25 (8). P. 535–546.
2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (1–2). P. 62–77.
3. Лісенко А. Г., Журавель Д. М. Корпоративна стратегія в умовах сталого розвитку: Теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 32. С. 45–59.
4. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, 1997.
5. Hart S. L., Milstein M. B. Creating Sustainable Value. *Academy of Management Perspectives*. 2003. Vol. 17 (2). P. 56–67.
6. Doh J. P., Tashman P. The Role of Corporations in Addressing Climate Change: A Strategy Perspective. *Business & Society Review*. 2014. Vol. 119 (4). P. 517–552.
7. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Harvard Business School Working Paper, 2012.
8. CSR Ukraine. Annual Sustainability Report 2020. 2021.
9. Serafeim G. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Harvard Business School Working Paper, 2015.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 339.56:005.21

## Особливості формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

**Дзеніс Олексій Олександрович,**

канд. екон. наук, доцент кафедри

міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

**Шкафенко Артем Віталійович,**

студент 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,

науково-навчальний інститут Міжнародних відносин,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: artem.shkafenko1@gmail.com

Сучасна економіка дедалі більше інтегрується в глобальні ринки, що створює нові можливості для зростання та розвитку підприємств. В умовах глобалізації компанії мають змогу залучати ресурси, партнерів і клієнтів з різних країн, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність. Вихід на зовнішні ринки стає стратегічною необхідністю для підприємств, що прагнуть уникнути залежності від одного, часто насиченого, внутрішнього ринку та бажають диверсифікувати ризики.

Актуальність теми розробки та впровадження стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки обумовлена глобалізацією економіки, яка відкриває нові можливості для компаній розширювати свою діяльність та зміцнювати конкурентні позиції. У сучасних умовах насиченості національних ринків підприємства прагнуть до диверсифікації та зниження ризиків, що стає можливим завдяки виходу на міжнародні ринки. Додатково, інтеграція України в міжнародні торгові системи та підписання нових економічних угод, зокрема з ЄС, створює сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Питання вибору стратегії для розширення діяльності підприємства на зовнішніх ринках є предметом дослідження наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Щодо останніх публікацій варто звернути увагу на дослідження Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметова А. Н. [2], Ковтуна О. І. [3], Т Є. В. Талавіри [4], С. В. Позняка [5]. У їх працях висвітлюються питання ефективності здійснення стратегічного планування та управління, характеристики стратегій та класифікації їх видів, мотиви виходу підприємницької діяльності на міжнародні ринки, форми виходу на зовнішні ринки, етапи її здійснення та методика реалізації тощо. Водночас велика кількість питань, спрямованих на вирішення проблематики вибору найбільш ефективної стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, а також багатосторонність і актуальність проблематики потребують продовження наукового дослідження.

Стратегії виходу на зовнішні ринки є важливим інструментом для успішної міжнародної експансії, що допомагає підприємству адаптуватися до нових умов і отримати конкурентні переваги [1].

Компанії зарубіжних країн дотримуються різних стратегій при виході на зовнішні ринки. Американські компанії покладаються на впровадження нових товарів з метою розширення зовнішніх ринків. Стратегії європейських компаній є більш оборонними і воліють виходити на вже освоєні ринки або ринки, які тісно пов'язані з раніше освоєними. Японські компанії застосовують стратегію низьковитратного високооб'ємного виробництва обмеженого асортименту продукції, що дає їм можливість використовувати ціну як головний конкурентний інструмент [2].

Вихід на нові ринки надає підприємству можливість здобути конкурентні переваги, оскільки воно може представляти свої товари чи послуги там, де попит ще не насичений або де кількість конкурентів незначна. Коли компанія відкриває для себе такі ринки, вона має можливість стати першопрохідцем, встановити власні стандарти якості, запровадити унікальні рішення та створити бренд, що буде легко асо-

ціюватися з надійністю і новаторством. Завдяки відсутності сильної конкуренції або її меншій інтенсивності підприємство може швидше завоювати частку ринку, створюючи базу лояльних клієнтів і закріплюючи власну позицію ще до того, як на ринок вийдуть інші гравці [3].

Вихід на зовнішні ринки сприяє стабілізації доходів підприємства, оскільки зменшує залежність від економічних умов у рідній країні. У випадках, коли внутрішній ринок зазнає економічної нестабільності, інфляції або криз, підприємство, яке вже представлено за кордоном, має можливість отримувати доходи з інших ринків, де такі негативні явища можуть бути менш вираженими або зовсім відсутніми. Це знижує загрозу значного падіння прибутків і допомагає компанії залишатися на плаву навіть у складних економічних умовах на батьківщині. Завдяки такій диверсифікації бізнес здатен компенсувати зниження продажів у певних регіонах прибутками з інших, тим самим згладжуючи коливання загальних доходів [4].

Вихід на зовнішні ринки зазвичай потребує підвищення стандартів якості продукції та впровадження інновацій, оскільки іноземні споживачі часто мають вищі або інші вимоги, ніж споживачі на внутрішньому ринку. Компанії, які прагнуть успішно конкурувати за кордоном, змушені адаптувати свої продукти, щоб відповідати суворим стандартам якості, безпеки та екологічності, встановленим на нових ринках. Це може вимагати застосування більш якісних матеріалів, точнішого контролю виробничих процесів, а також дотримання специфічних регуляторних норм [5].

Багато країн, зокрема й Україна, активно розробляють і впроваджують спеціальні програми підтримки експорту, щоб сприяти виходу місцевих підприємств на зовнішні ринки.

Ці програми зазвичай включають фінансову допомогу, такі як гранти, субсидії або доступні кредити для покриття витрат, пов'язаних із запуском на іноземних ринках, проведенням маркетингових досліджень, сертифікацією продукції та іншими необхідними процедурами.

Тому українські програми підтримки експорту зосереджуються не лише на полегшенні процедур виходу на зовнішні ринки, але й на підвищенні обізнаності підприємств про можливості за кордоном, надання їм практичних інструментів для успішної інтеграції в глобальні ланцюги постачання та зміцнення їхньої конкурентоспроможності [6].

Таким чином, розробка та впровадження стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є актуальним завданням, що дозволяє не лише розширити бізнес і підвищити його прибутковість, а й сприяє зміцненню економічної стабільності підприємства та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному рівні.

### Література

1. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/55820/1/2019%20печ.%20133Л%20КА\\_СВОМР](https://eprints.kname.edu.ua/55820/1/2019%20печ.%20133Л%20КА_СВОМР)
2. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий світ-2000, 2009. 428 с.
4. Талавіра Є. В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3355>
5. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4614>
6. «Зроблено в Україні»: з початку року ЕКА підтримало експорт на 4,84 млрд грн. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-z-pochatku-roku-eka-pidtrymalo-eksport-na-484-mlrd-hrn>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



UDC 339.564:004

## Technological impact on export risks of an enterprise

### **Dzenis Oleksiy,**

PhD in economics, associate professors of the department  
international economics and management,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

### **Shestakova Olena,**

PhD in economics, associate professors of the department  
of international economics and management,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: elena.shestakova.ua@gmail.com

In today's globalized economy, international trade has become a critical component of economic growth for many nations. However, exporting goods and services comes with a variety of risks that can affect businesses' profitability and sustainability. This paper is aimed to explore how technological changes have influenced export risks, examining both the opportunities and challenges that arise from new advancements.

Nowadays, the role of technological component in enterprises export operations is growing rapidly. Technology has redefined the capabilities of businesses engaged in foreign trade. From communication to logistics and payment systems, technological advancements have streamlined many processes that were once cumbersome and time-consuming. The rise of digital communication tools such as email, video conferencing, and instant messaging enables seamless interaction with overseas partners, reducing misunderstandings and expediting negotiations. Additionally, technologies such as e-commerce platforms have allowed businesses, regardless of size, to reach international customers directly. This democratization of trade has opened markets that were previously inaccessible, diversifying revenue streams for many exporters.

While technology has greatly improved many aspects of international trade, it also introduces a range of risks that exporters must carefully manage. These risks, often tied to the rapid pace of technological advancement, can significantly impact the efficiency, security, and overall success of export operations. Here are some of the key risks arising from technological advancements.

**Cybersecurity Threats:** As companies increase their online presence, they become more susceptible to cyberattacks. Sensitive data related to export operations, including customer information and financial transactions, can be targeted by malicious actors [4]. A successful breach could lead to financial loss, reputational damage, and legal implications, creating significant risks for exporters. However, cybersecurity is not the only risk that grows alongside technology. The increased reliance on automated systems has also exposed businesses to operational vulnerabilities that can threaten their supply chains.

**Supply Chain Vulnerabilities:** Advanced technologies, such as automation and supply chain management software, have improved efficiency but may also create new risks. Dependencies on automated systems can lead to vulnerabilities, particularly if a technological failure occurs. Natural disasters, political upheavals, or other disruptions can affect specific regions, especially if companies rely heavily on just-in-time manufacturing [2]. Beyond operational risks, technology also interacts with the complex and often changing regulatory environments that exporters must navigate, adding another layer of uncertainty.

**Regulatory Compliance:** The pace of technological change often outstrips the ability of regulators to keep pace. Exporters must stay informed about evolving regulations in the markets they operate, which can change rapidly with new technologies. Non-compliance due to a lack of understanding can result in penalties that harm a business's finances and reputation [1].

**Market Access Barriers:** While technology has made it easier to enter global markets, disparities in technology adoption can create barriers

ers. In some regions, inadequate technological infrastructure can limit access to services required for effective exporting, such as secure payment systems or reliable shipping services. This uneven development can disadvantage certain exporters in their efforts to compete internationally [5]. Taken together, these risks illustrate that while technology offers significant benefits for international trade, it also presents challenges, that businesses must carefully manage to succeed in global markets. While risks associated with technological advancements in international trade are undeniable, it is equally important to recognize the vast opportunities technology offers. By embracing these innovations, businesses can not only mitigate many of the risks they face but also enhance their efficiency, competitiveness, and adaptability in global markets.

**Intelligent Data Analysis:** Businesses have access to powerful data analytics tools that can provide insights into market trends, consumer behavior, and competitive landscapes [8]. By leveraging big data, exporters can make informed decisions, anticipate demand fluctuations, and lower the risk of overproducing goods. This enhanced visibility allows businesses to adjust their strategies accordingly, minimizing potential losses. In addition to reducing risks, intelligent data analysis enables companies to identify emerging markets and consumer preferences, giving them a competitive edge.

**Blockchain Technology:** The advent of blockchain has the potential to revolutionize the way exporters conduct transactions. By ensuring transparent, secure, and tamper-proof records, blockchain can reduce the risks of fraud and disputes between trading partners [6]. Beyond mitigating fraud risks, blockchain can significantly simplify compliance with international regulations. By maintaining an immutable record of transactions and product provenance, exporters can more easily demonstrate adherence to local and global standards.

**Enhanced Logistics Solutions:** Innovations in logistics, such as real-time tracking systems and automated shipping processes, have drastically improved the efficiency of transporting goods across borders [3]. Real-



time tracking and automated logistics also provide exporters with greater control over their supply chain, enabling them to proactively address any disruptions. This enhanced visibility reduces the likelihood of shipment errors and lost cargo, which can be costly.

**Digital Payment Systems:** The rise of digital currencies and international payment platforms minimizes the risks associated with currency fluctuations and payment delays [7]. Exporters can receive payments more quickly and securely, reducing working capital strain and improving cash flow management. In addition to quicker transactions, digital payment systems reduce the reliance on traditional banking intermediaries, which can charge high fees and increase transaction times.

The technological impact on export risks presents a landscape that is both challenging and promising. As businesses navigate these complexities, it is essential for them to adopt a proactive approach toward understanding and managing technological risks while leveraging the opportunities presented by advancements. A balanced strategy that integrates technology into every facet of their export operations will be key to thriving in the competitive arena of international trade. And interplay between technology and export risks will undoubtedly shape the future of international trade and the strategies that businesses employ to succeed.

### Literature

1. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. *Harvard University Press*, 2020.
2. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. *Pearson Education Limited*, 2016.
3. Cohen S. Smart Logistics: The Future of Supply Chain Management. *Logistics Review*, 2020. Vol. 30 (3).
4. García M., López J., Pérez A. Cybersecurity Threats in Global Trade: Analysis and Insights. *Journal of Business Economics*. 2021. Vol. 91 (4).
5. Gonzalez R. Technology and Market Access in Emerging Economies. *Emerging Markets Review*, 2019. Vol. 39.

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

6. Kshetri N. Blockchain's Roles in Strengthening Cybersecurity and Data Privacy in Global Trade. *Journal of International Commerce and Economics*. 2018. Vol. 10 (2).

7. Narayanan A., Bonneau J., Felten E., Miller A., Goldfeder S. Bitcoin and Cryptocurrency Technologies. *Princeton University*, 2016.

8. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92 (11). P. 64–88.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.







Для успішної імплементації технологій електронної комерції невеликими підприємствами у сфері міжнародного бізнесу важливо розуміти ключові загрози та виклики, які пов'язані з кібербезпекою, ризиками конфіденційності, регуляторними бар'єрами та конкуренцією з великими корпораціями. Зазначені аспекти є суттєвими факторами, які потрібно враховувати невеликим підприємствам в умовах електронної комерції. Для успішного функціонування на міжнародному ринку підприємствам доцільно активно впроваджувати стратегії управління ризиками, інвестувати в безпеку даних і відповідність законодавству, а також шукати інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Оптимізувати бізнес-процеси, збільшити ефективність комунікації з клієнтами та розширити свої ринки невеликі підприємства здатні за рахунок інструментарію електронної комерції. Так, для розвитку малих підприємств у міжнародному просторі мають значення такі інструменти:

1. Платформи електронної комерції.
2. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM).
3. Інструменти цифрового маркетингу.
4. Інструменти аналітики та бізнес-інтелекту.
5. Системи електронних платежів.
6. Логістичні та сервісні платформи для управління доставкою.
7. Комунікаційні платформи.
8. Системи управління контентом (CMS).

Отже, використання сучасних інструментів електронної комерції є необхідною умовою для розвитку малих підприємств на міжнародному ринку.

Завдяки цим інструментам невеликі підприємства можуть забезпечити конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси, розширити аудиторію та підвищити ефективність управління взаємоді-

єю з клієнтами, що, в кінцевому підсумку, сприяє їхньому сталому розвитку та розширенню присутності на глобальних ринках.

### Література

1. Парсяк В. Н., Дибач І. А. Економічна інтеграція. Інструмент посилення конкурентоспроможності невеликих підприємств : монографія. Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2010. 188 с.

2. Баула О., Лютак О., Федішин В. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 285–289.

3. Gregory G., Ngo L., Karavdic M. Developing e-commerce marketing capabilities and international market growth in SMEs. 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/314645904\\_Developing\\_e-commerce\\_marketing\\_capabilities\\_and\\_efficiencies\\_for\\_enhanced\\_performance\\_in\\_business-to-business\\_export\\_ventures](https://www.researchgate.net/publication/314645904_Developing_e-commerce_marketing_capabilities_and_efficiencies_for_enhanced_performance_in_business-to-business_export_ventures)

4. Згурська О., Мартиненко М., Ільющенко Н. Сучасні тренди розвитку електронної комерції в умовах діджиталізації суспільства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2 (41).

5. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. № 2.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>

6. Подра О. П., Рогожинська А. В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31280/menedzhment-228-239.pdf>

7. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2 (83). С. 83–94.

DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94>

8. Шимко О. В. Розвиток електронної торгівлі в умовах цифровізації. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. 2023. № 421. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48324/1/Сучасні%20тенденції%20розвитку%20фінансових%20процесів%202023.pdf#page=422>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## **Вплив програм менторства та наставництва на кар'єрний розвиток працівників в ІТ-сфері**

**Дубинін Ярослав Юрійович,**

магістрант освітньої програми «Міжнародний ІТ-менеджмент»,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: yas.dubin@gmail.com

Сучасний світ пропонує безліч можливостей для особистісного та професійного зростання. Однією з таких можливостей є консультування, яке приносить користь як наставникам, так і тим, хто звертається за порадами. За даними нещодавнього звіту американського Інституту Геллапа [1], 85 % співробітників у всьому світі не вважають себе повноцінно залученими в робочий процес. Це свідчить про те, що значна частина працівників не відчуває, що їхня кар'єра відповідає їхнім особистим цінностям і життєвим планам. Одним із ключових завдань компаній є допомога співробітникам у гармонійному поєднанні власних цілей із цілями бізнесу. Одним з ефективних інструментів для досягнення цього балансу стає менторство.

Провідні світові компанії активно інвестують у цей напрям. У підсумку вигоду отримують і самі компанії, і їхні співробітники.

Зазвичай ментор – це досвідченіший фахівець, ніж менті, якому він передає свої знання та навички. Менторство може зосереджуватися на певному етапі роботи співробітника в компанії: наприклад, під час онбордингу ментор допомагає новачку інтегруватися в команду, знайомить із процесами та надає підтримку. Також працівник може звернутися до ментора, якщо йому бракує навичок або знань для досягнення професійних цілей чи кар'єрного зростання загалом. Суть менторства полягає в тому, щоб допомогти людині розкрити свій потенціал, роблячи її цінною для компанії, і щоб її професійний шлях гармоніював із особистими прагненнями.

Основна відмінність менторства від інших форматів передачі знань – це індивідуальний підхід. Ментор, подібно до коуча або вчителя, ділиться знаннями та навичками, навчає застосовувати їх у реальних ситуаціях, ставить запитання для орієнтування і задає напрямки розвитку. Проте важливо те, що він робить це, спираючись на власний досвід і передаючи свою унікальну «формулу успіху».

Варто зазначити, що для ментів найбільш цінним є саме особисте бачення ментора, а не його професійні навички. Професор Брайан Уззі зі школи менеджменту Північно-Західного університету в Іллінойсі дійшов цього висновку [2], вивчивши кар'єри 40 000 науковців, які наставляли молодших колег. Він виявив, що ментори, які передавали інтуїтивні знання та ділилися життєвим досвідом і враженнями, а не лише практичними навичками, сприяли кар'єрному зростанню своїх підопічних набагато більше, ніж ті, хто надавав лише систематизовані знання.

Професорка менеджменту Вортонської бізнес-школи Кетрін Кляйн зазначає [3], що підопічні прагнуть знайти у взаємодії з ментором не тільки кар'єрні поради, а й психологічну та соціальну підтримку в подоланні стресових ситуацій – простір, де можна бути відкритим і вразливим без страху осуду. Менторство формує мікроклімат, у якому працівник може повною мірою розкрити свій потенціал, знаючи, що йому нададуть підтримку у разі виникнення труднощів.

Серед ключових переваг менторських програм для компаній – розвиток професійних навичок співробітників і зміцнення бренду роботодавця [4]. Менторство допомагає фахівцям удосконалювати як софт, так і хард-скіли: вони вчаться ефективно комунікувати з командою, планувати проекти та дотримуватися дедлайнів, що підвищує їхній професійний потенціал. Згодом ці навички стають корисними для самої компанії.

Крім того, програма підвищує впізнаваність компанії серед майбутніх кандидатів. Студенти, які згодом шукатимуть перше місце



роботи, частіше звернуть увагу на вакансії тієї компанії, з якою вже мали позитивний досвід спілкування через ментора.

Також один із ключів до успіху для новачків – це знайомство з культурним кодом компанії. Робота поруч із досвідченими колегами з першого дня допомагає новим співробітникам перейняти цінності та підходи, що лежать в основі корпоративної культури.

Завдяки наставництву новачки швидше освоюють специфіку робочих процесів. Досвідчені колеги діляться інсайтами та надають дорожні карти розвитку, що сприяє чіткому розумінню завдань та мінімізує ризик помилок.

Менторство забезпечує новим співробітникам швидкий та конструктивний зворотний зв'язок. Це сприяє професійному зростанню, допомагає розвивати необхідні навички та оперативно коригувати помилки.

Наставництво забезпечує розвиток не лише новачків, а й досвідчених працівників. Кожен співробітник має можливість вдосконалювати свої навички під керівництвом експертів. Новачки отримують підтримку від сеньйорів, а ті, своєю чергою, – від більш досвідчених колег, створюючи постійну ланку розвитку на всіх рівнях.

Згідно з даними опитування CNBC [5], 79 % працівників американських компаній, які мають ментора, більш задоволені своєю зарплатою, а 89 % відчують, що їхній внесок у роботу цінується колегами. Дослідження також показало, що співробітники, залучені до програм менторства – як наставники, так і їхні підопічні – значно менш схильні змінювати місце роботи порівняно з тими, хто не має ментора. Саме тому понад половина компаній зі списку Fortune 500 створюють та впроваджують власні програми менторства для співробітників різних рівнів і з різним досвідом.

Білл Гейтс називає своїм ментором Воррена Баффета, Марк Цукерберг звертався до Стіва Джобса, а Ларрі Пейдж – до наставника гендиректорки Yahoo Марісси Маер. Якщо їм потрібен ментор, він потрібен кожному.

Менторство є не лише актом надання порад, а й важливим інструментом для успіху співробітників у будь-якій компанії. Це можливість поглибити знання, розвинути професійні навички та знайти задоволення в допомозі іншим.

Менторство – це комплексний підхід, що дозволяє професіоналам будь-якого рівня засвоювати цінний досвід колег. Воно не лише сприяє розвитку навичок та знань працівників, але й допомагає створити гармонію між особистими прагненнями і цілями компанії. Завдяки індивідуальному підходу та підтримці ментори формують середовище, де співробітники відчувають себе цінними, що, своєю чергою, підвищує їхню залученість і задоволеність роботою. Компанії, які активно впроваджують менторські програми, отримують не лише кваліфіковані кадри, а й укріплюють свій бренд на ринку праці, залучаючи нові таланти. Таким чином, менторство стає не лише можливістю для навчання, але й важливим фактором успіху в бізнесі.

### Література

1. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
2. Mentorship and protégé success in STEM fields. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32522881/>
3. Want to Improve Your Chances of Being Promoted by 80 Percent? URL: <https://garfinkleexecutivecoaching.com/advance-your-career/being-promoted>
4. Яким може бути менторство та де шукати наставника? URL: <https://happymonday.ua/yakym-mozhe-buty-mentorstvo>
5. CNBC|SurveyMonkey Workplace Happiness Index. URL: <https://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workplace-happiness-index-july-2019/>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



## Формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємства в умовах цифровізації

**Зайцев Юрій Олександрович,**

доктор екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: zaitsev307@khntusg.info;

**Снопченко Мілана Юріївна,**

викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: rymarmilana@gmail.com

Організаційно-економічні процеси підприємства охоплюють усі напрямки його функціонування в ринковому середовищі та потребують врахування низки різноманітних факторів забезпечення стабільного рівня прибутковості та конкурентоспроможності. Забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства вимагає наявності економічних складових та організаційних драйверів (аналітики, мотивації та регулювання).

Управління бізнесом є складним завданням для власників та керівників підприємства, діяльність яких здійснюється в рамках єдиного організаційного та економічного середовища, в якому працюють бізнес-структури.

Однією з концептуальних основ функціонування кожного підприємства є організаційно-економічний механізм, який за сутністю і основними елементами дозволяє зрозуміти мету, принципи і методи господарської діяльності.

Організаційно-економічний механізм трактують як цілеспрямовану і керовану систему організаційно-економічних дій, методів, важелів і засобів, що впливають на процес управління, результатом яких є трансформація елементів управління на об'єкт управління

з метою досягнення очікуваних економічних, соціальних та інших результатів, підвищення організаційного та економічного потенціалу, отримання конкурентних переваг [1]. Ця система має забезпечити найбільш ефективне використання його ресурсів і підсистем із застосуванням економічних, соціальних, організаційних та адміністративних засобів. Організаційно-економічний механізм підприємства базується на системі узгоджених цілей, завдань, стратегій, стандартів і умов та передбачає створення інформаційних баз, зв'язків в системі управління; методів взаємодії елементів фінансів, інформації та технологій із зовнішнім середовищем, розробленні планів, цін, нормативів; наявності адміністративних і фінансових обмежень діяльності підприємства усередині системи і в зовнішньому середовищі [1].

Сутність організаційно-економічного механізму управління підприємством науковці розглядають як: одну з підсистем економічного механізму підприємницької діяльності як ключової складової господарської діяльності; складову організаційно-економічної системи підприємства, тісно пов'язану з іншими механізмами діяльності підприємства; сукупність організаційного, виробничого, техніко-технологічного, фінансового та економічного механізмів; здійснення процесів, пов'язаних з організацією діяльності підприємства; посилення соціальної відповідальності підприємств та зростання вартості бізнесу [2].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством визначається сукупністю взаємопов'язаних і впорядкованих бізнес-процесів, створених для оптимізації витрат ресурсів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що сприяє зростанню якісних і кількісних показників розвитку підприємства [2]. Деякі автори вважають, що організаційно-економічний механізм управління підприємством має здійснюватись на інноваційній основі та передбачати розвиток діяльності.

До формування організаційно-економічного механізмів управління бізнесом висувають такі вимоги [3]: ефективна взаємодія всіх напрямів діяльності підприємства задля досягнення цілей і завдань у ринковому середовищі; раціональне використання ресурсів, участь у діяльності з підвищення продуктивності та віддачі використаних ресурсів; ефективне використання персоналу, підвищення якості роботи співробітників у всіх підрозділах, розподіл відповідальності щодо прийняття рішень; раціоналізація методів прийняття рішень; постійний моніторинг діяльності на основі існуючих і розроблених показників ефективності функціонування підприємства в ринковому середовищі; створення сприятливих умов для реалізації учасниками процесу планів виробництва продукції або надання послуг підприємства переважно за допомогою економічних важелів.

В умовах цифровізації забезпечення ефективного функціонування бізнесу потребує системного впровадження комплексу інноваційних заходів щодо вдосконалення організаційних бізнес-процесів. Цифровізація підвищує точність передачі інформації, надає можливість створювати віртуальне середовище, змінює відносини між існуючими економічними суб'єктами, пропонує нові методи взаємовідносин між учасниками, надає нові можливості для створення доданої вартості [4]. Умовою інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації є реалізація економічних показників ефективності діяльності шляхом оптимізації витрат ресурсів.

## Література

1. Крамар І. Ю. Організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 126–29.
2. Брич В., Шпак Я. Суть та елементи організаційно економічного механізму управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 248–252.
3. Шпак Я. Формування елементів організаційно економічного – механізму управління підприємством. *Modern Scientific Researches*. 2018. Issue № 6, part 4. P. 21–31.



## Вибір джерел фінансування залежно Від життєвого етапу стартапу

**Коваленко Іван Романович,**

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, кафедра міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kovalenko.ivan.r@hneu.net

Ерік Райз визначає стартап як «організацію, яка покликана створювати нові продукти та послуги в умовах надзвичайної невизначеності» [1]. На кожному етапі розвитку стартапу існує безліч можливих комбінацій рішень. Успіху досягає той, хто зуміє мінімізувати кількість помилок.

Тема вибору джерел фінансування добре висвітлена в кількох ключових роботах. «The Lean Startup» Еріка Райза [1] та «Running Lean» Еша Маур'ї [2] обидві підкреслюють lean-методологію, зосереджуючись на швидких експериментах, ітеративній розробці та ефективній валідації бізнес-моделі. «The Startup Owner's Manual» Стіва Бланка та Боба Дорфа [3] і «Disciplined Entrepreneurship» Білла Олетта [4] пропонують покрокові інструкції зі створення успішного стартапу, де Бланк акцентує увагу на виявленні та валідації клієнтів. «Crossing the Chasm» Джеффрі Мура [5] обговорює виклики переходу від раннях користувачів до масового ринку.

**Метою** цієї роботи є дослідження особливостей вибору джерел фінансування для стартапу на різних етапах його життєвого циклу, а також визначення оптимальних фінансових інструментів, що сприяють ефективному розвитку бізнесу та зниженню ризиків на кожній стадії його зростання.

Існує багато варіантів поділу життєвого циклу стартапу на стадії. Однак у книзі «Running Lean» Еш Маур'я визначає всього три ключові стадії, що є найпростішим і водночас найпрактичнішим підходом [2].

Стадія «Problem/Solution Fit» – на цій стадії головною метою є підтвердження того, що стартап вирішує реальну проблему для певної групи людей. У цей момент важливо переконатися, що рішення, яке пропонує стартап, дійсно є корисним.

Стадія «Product/Market Fit» – після того, як проблема та рішення визначені, необхідно створити продукт, що вирішує цю проблему, та підтвердити, що на нього є попит з боку споживачів.

Стадія «Scale» – На цій стадії стартап має вже робочий продукт і підтверджений попит. Основна увага зміщується на зростання бізнесу та його масштабування. Питання зосереджуються на тому, як оптимізувати продукт і процеси для досягнення швидкого росту та виходу на нові ринки.

Фінансування стартапу може бути забезпечене кількома способами, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Власні кошти (Bootstrapping) дозволяють уникнути боргів і зовнішніх інвесторів, але обмежують фінансові ресурси. Фінансування від родичів і друзів (FFF) легко отримати, проте це може негативно вплинути на особисті стосунки. Ангельські інвестори надають не лише кошти, а й досвід, але вимагають частку компанії і можуть впливати на її розвиток. Венчурний капітал забезпечує великі інвестиції, проте обмінюється на частку компанії і вимагає швидкого зростання та прибутковості. Також існують інші способи фінансування, такі як: краудфандинг, державні гранти та програми, інкубатори та інші.

Для успішного розвитку стартапу важливо не лише знати доступні інструменти фінансування, але й розуміти, на якому етапі життєвого циклу їх доцільно використовувати. У табл. 1 наведено рекомендації щодо правильного використання фінансових інструментів відповідно до життєвого етапу стартапу.

У висновку варто зазначити, що вибір джерел фінансування для стартапу має критичне значення і повинен залежати від поточного етапу його життєвого циклу.



Таблиця 1

Відповідність етапу стартапу до інструменту фінансування

Етап	Власні кошти (Bootstrapping)	Родичі і друзі (FFF)	Ангельські інвестори	Венчурний капітал
Problem/ Solution Fit	Підходить, оскільки стартап потребує мінімальних ресурсів для валідації ідеї та проведення первинних досліджень	Підходить, особливо якщо потрібні невеликі додаткові кошти на тестування концепції	Не підходить, оскільки ризики високі, а результати ще непевні	Непридатний на даному етапі через відсутність доказів життєздатності продукту
Product/ Market Fit	Підходить для подальшої розробки продукту та підтвердження його попиту на ринку, проте може бути обмеженим	Можливий варіант, якщо необхідно збільшити ресурсну базу для виходу на ринок	Найбільш підходить для залучення коштів, коли вже є підтверджений ринковий інтерес і мінімальний продукт	Можливий варіант, якщо стартап демонструє швидке зростання і потенціал масштабування
Scale	Непридатний, оскільки ресурси можуть бути недостатніми для масштабування	Непридатний, оскільки цей тип фінансування обмежений	Підходить, проте частіше використовують венчурний капітал на цьому етапі	Найбільш підходить для масштабування бізнесу на великих ринках та активного зростання

На початкових стадіях, таких як Problem/Solution Fit, важливо мінімізувати ризики, використовуючи власні кошти або фінансування від родичів і друзів (FFF). Це дозволяє провести початкове тестування ідей з мінімальними витратами.

На етапі Product/Market Fit, коли продукт вже починає знаходити попит, оптимальним джерелом фінансування стають ангельські інвестиції, що надають стартапу ресурсів для подальшого розвитку і підтвердження ринкової придатності. І, нарешті, на стадії Scale, коли стартап готовий до масштабування, найбільшу вигоду прино-

сить венчурний капітал, що забезпечує необхідні кошти для активного розширення на ринку.

Адаптивність у виборі фінансування та вміння обирати відповідний інструмент на кожному етапі дозволяють не тільки мінімізувати витрати, але й суттєво підвищують шанси на успіх і довготривалий розвиток стартапу. Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні впливу обраних фінансових інструментів на досягнення стартапами Product/Market Fit та їхній успіх на ринку.

### Література

1. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. *Crown Business*, 2011.
2. Maurya A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. *O'Reilly Media*, 2012.
3. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. *K&S Ranch*, 2012.
4. Aulet B. *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. *Wiley*, 2013.
5. Moore G. *(Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. *Harper Business*, 2014.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



## **Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах цифрової економіки**

### **Козуб Вікторія Олександрівна,**

канд. екон. наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: kozub.viktoria71@gmail.com;

### **Козуб Сергій Олександрович,**

доктор філософії з економіки, головний судовий експерт лабораторії економічних та товарознавчих експертиз у резонансних провадженнях, Харківський науково-дослідний інститут ім. Засл. проф. М. С. Бакаріуса (м. Харків, Україна),  
e-mail: Skozub78@ukr.net

Світовий ринок електронної комерції не тільки вражає найновішими послугами та інноваціями, а й відіграє важливу роль у формуванні всіх економічних процесів на території певної країни. Світовий досвід функціонування ринків електронної комерції показує, що швидкий успіх комерційної діяльності спрощує систему придбання товарів чи послуг як для споживачів, так і для виробників. Електронна комерція надає зручний і доступний спосіб купувати та продавати товари та послуги в Інтернеті, дозволяючи підприємцям вести бізнес без географічних обмежень, а клієнтам – робити покупки в будь-який час і в будь-якому місці через Інтернет. Крім того, електронна комерція надає нові можливості для підприємців і споживачів, зокрема миттєвий доступ до широкого асортименту товарів і послуг, можливість порівнювати ціни та характеристики товарів, можливість робити покупки з будь-якої точки світу, а також можливість отримувати персоналізовану рекламу та пропозиції.

Лідерами розвитку електронної комерції є Китай і США, ринки яких є найбільшими та найвідомішими у світі. Імпульс розвитку електронної комерції в Азійсько-Тихоокеанському регіоні також

досить позитивний. Найбільшими регіональними центрами світового ринку електронної комерції є китайські онлайн-платформи «Alibaba», «JD.com» і «Pinduoduo», загальна частка яких у 2022 р. становила 41 % [1]. Американські маркетплейси займають набагато меншу частку (18 %), але вони також роблять значний внесок у розвиток світової електронної комерції [1]. Рейтинг ефективності електронної комерції складає аналітичне агентство Statista на основі чотирьох показників: розміру онлайн-ринку країни; поведінки споживачів, пов'язаної з електронною комерцією; потенціалу розвитку електронної комерції та інфраструктури електронної комерції. За показником розміру онлайн-ринку лідируючими країнами є США, Китай, Велика Британія, що пояснюють наявність в цих країнах провідних інтернет-магазинів, таких як Amazon, Alibaba, AliExpress, Таобао та ін. Відповідно до рейтингу споживчої поведінки, Велика Британія, Південна Корея та Німеччина приділяють більше уваги соціально-демографічним факторам та частіше вивчають психологічне і соціальне становище споживачів на ринку. З точки зору потенціалу зростання ринку електронної комерції Німеччина та Австралія є країнами, які активно використовують нові технології та методи для збільшення використання електронної комерції. Розвинути інфраструктуру електронної комерції, основними елементами якої є забезпечення автоматизації, швидкості, смарт-технологій та інноваційних технологій для задоволення потреб споживачів, мають Японія, Сполучені Штати та Південна Корея [2].

Сучасний етап розвитку електронної комерції пов'язаний з технологічним прогресом і цифровими технологіями. Сучасні технології роблять онлайн-продажі більш ефективними, безпечними та екологічними. Основними тенденціями в галузі електронної комерції в умовах цифрової економіки є такі:

1. Функції голосового пошуку для замовлення товарів та послуг, зокрема використання таких голосових помічників, як Alexa, Siri та Google Assistant. Експерти прогнозують, що до 2025 р.

- обсяг транзакцій за допомогою голосового пошуку в електронній комерції перевищить 164 млрд дол. США [3].
2. Новітні можливості генеративного штучного інтелекту та великих мовних моделей, які відкривають перспективи для індустрії онлайн-комерції: автоматизовані чат-боти, які розуміють природну мову, генерацію контенту та вебсторінок, нові можливості продажу, нові послуги тощо. За даними DataHorizon, очікують зростання ринку генеративних рішень штучного інтелекту для електронної комерції до 2032 р. понад у чотири рази [3].
  3. Технології доповненої (AR) і віртуальної (VR) реальності, завдяки яким клієнти можуть досліджувати продукти віртуально, наприклад, «розмістити» меблі в кімнаті свого будинку тощо. Такі можливості у своїх мобільних додатках пропонують бренди світового рівня IKEA, Nike, Walmart та інші [3].
  4. Використання передплатних моделей для покупки товарів і послуг онлайн. Прикладом є сервіс Amazon Prime, який пропонує своїм передплатникам багато переваг і сервісів: від прискореної доставки до стримінгових сервісів. Аналітики прогнозують зростання ринку моделей підписки в середньому на 60–70 % щорічно [3].
  5. Омніканальна підтримка клієнтів, яка передбачає надання споживачам найповнішого, безперебійного досвіду взаємодії з брендом через усі можливі канали зв'язку як єдину систему – вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, месенджери, текстові та телефонні комунікації, електронні листи та навіть звичайні магазини.
  6. Новий рівень цифрового маркетингу під назвою «гіперперсоналізація», що базується на застосуванні інструментів Data Science для аналізу поведінки та вподобань кожного користувача в реальному часі. У результаті формують можливість

створювати персоналізований маркетинг для кожного покупця. Схожі алгоритми рекомендацій вже використовують світові компанії електронної комерції Alibaba та Starbucks.

7. Оптимізація вебсайтів відповідно до сучасних потреб на основі нових цифрових рішень.
8. Застосування ігрових елементів і принципів в онлайн-продажах (гейміфікація), що в кінцевому підсумку позитивно позначається на продажах і лояльності аудиторії. У найближчі роки кар'єра геймдизайнера, ймовірно, стане надзвичайно актуальною та затребуваною для електронної комерції.
9. Використання машинного навчання в аналітиці для оптимізації продажів, що надає роздрібним торговцям електронної комерції можливості для прогнозування попиту, динамічного ціноутворення, планування закупівель, побудови ланцюга постачання та зменшення ризиків.
10. Створення автоматизованих B2B-платформ та маркетплейсів в оптовій торгівлі з використанням інструментів онлайн-банкінгу, смарт-контрактів на основі блокчейну, моніторингу шахрайства транзакцій за допомогою штучного інтелекту, роботизації процесів з метою спрощення транзакцій між бізнесами на базі сучасних технологій.

Таким чином, сучасний ринок формують такі тенденції розвитку електронної комерції, як поширення генеративного ШІ, впровадження методів Data Science в аналітику продажів та попиту, гіперперсоналізація маркетингу і пропозицій, передплатні моделі для послуг eCommerce, гейміфікація тощо.

### Література

1. Стежко Н., Шевчук О. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 20–25.

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>

**Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації**  
.....

2. The development of e-commerce infrastructure in modern conditions. URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/19/e3sconf\\_btsses2020\\_04028/e3sconf\\_btsses2020\\_04028.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/19/e3sconf_btsses2020_04028/e3sconf_btsses2020_04028.html)

3. Найактуальніші технологічні тренди електронної комерції. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/tehnologichni-tendentsiyi-scho-formuyut-elektronnu-komertsiyu>

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



УДК 656.073:004

## Цифровізація логістики в Україні як крок до європейської інтеграції

**Коргун Єлизавета Євгенівна,**

студентка 2 року другого (магістерського) рівня вищої освіти,

навчально-науковий інститут Міжнародних відносин,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: lkorgun18@gmail.com

У сучасних умовах цифровізація є одним із ключових інструментів для підвищення конкурентоспроможності економіки, зокрема, у сфері логістики. Українська логістична система стикається з рядом викликів, таких як низька прозорість процесів, недостатній рівень автоматизації, і невідповідність стандартам ЄС, що перешкоджає ефективній інтеграції до європейського логістичного простору.

**Мета** дослідження: виявити вплив цифровізації на розвиток логістичних процесів в Україні та оцінити її роль у євроінтеграційних процесах.

Для дослідження застосовувалася комбінація якісного та кількісного аналізу, що дозволило детально вивчити специфіку цифровізації логістики та її значення для європейської інтеграції України. Також було оцінено наукові праці і звіти відповідно до теми наукової роботи, розглянуто нормативні документи, пов'язані з логістичними стандартами та вимогами до транспортування і логістичних ланцюгів у Європі, проведено аналіз показників з відкритих джерел, таких як Державна служба статистики України та звіти міжнародних дослідницьких агентств, зіставлення цифровізації в Україні з показниками країн – членів ЄС.

На результати дослідження вплинули наявність / відсутність державної підтримки у впровадженні цифрових технологій, економічний стан галузі, доступність цифрових інструментів для бізнесів і рівень інфраструктури в Україні.

---



Цифровізація логістики, за даними аналітичних досліджень, здатна забезпечити скорочення витрат, гнучкість, економію часу, підвищення якості та варіативності логістичних послуг [2]. Використання цифрових інструментів є ключовим компонентом для трансформації логістики, а саме: системи управління логістичними ланцюгами (WMS) та системи управління транспортом (TMS). Ці системи дозволяють не лише ефективно відстежувати рух товарів у реальному часі, але й автоматизувати складські процеси, оптимізувати маршрутизацію транспорту та зменшити час доставки та зробити операції більш прозорими [4].

Недостатній рівень цифрових компетенцій в українських компаніях та відсутність інвестицій в інфраструктуру уповільнює впровадження інноваційних технологій. Логістика України потребує впровадження таких технологій, як блокчейн і штучний інтелект, що суттєво підвищує точність моніторингу та безпеку транспортування і є однією з вимог до європейської інтеграції. Деякі компанії вже використовують переваги блокчейну для покращення відстеження постачання, якості та обміну інформацією, наприклад, Visa – міжнародний фінансовий сервіс запустив власний платіжний сервіс B2B Connect [1]. Завдяки цьому підтримується можливість проводити міжнародні платежі на значну суму більш оперативно та з меншими витратами. Своєю чергою, системи штучного інтелекту можуть покращити роботу логістичної сфери, наприклад, передбачати попит на продукцію, аналізуючи минулі дані продажів, тенденції на ринку та інші чинники [5]. Також штучний інтелект здатен обробляти великі обсяги даних про трафік, погодні умови та інші зовнішні чинники, щоб прокласти максимально ефективні маршрути для доставки.

Одним із важливих напрямків цифрової трансформації в логістиці є використання Інтернету речей (IoT) для покращення відстеження та контролю. Завдяки датчикам та IoT-пристроєм, які інтегруються в товари, упаковки та транспортні засоби, стає можливим у режимі реального часу контролювати стан вантажу, розробляти

оптимальні маршрути та контролювати рух транспорту. Це не тільки посилює безпеку і полегшує управління запасами, але й дозволяє швидко виявити деякі проблеми в ланцюзі постачання і сприяє скороченню витрат, однак цифрові технології можуть піддаватися ризику кібератак.

У рамках реалізації Цифрового порядку денного Європейський Союз прийняв стратегію єдиного цифрового ринку (Digital single Market), спрямовану на те, щоб відкрити цифрові можливості для людей та бізнесу і зміцнити позиції Європи як світового лідера в цифровій економіці [3]. Первинну позицію цифровізації транспорту в ЄС займає Німеччина, що сконцентрувала свою увагу на чотирьох напрямках: цифровізація транспортної інфраструктури та логістичних ланцюгів (склади, логістичні центри, залізниці й т. ін.), роботизація виробництва задля забезпечення автономності складської та логістичної діяльності, автоматизація систем управління та платунінг на основі системи автопілоту – одночасний безпілотний рух транспортних засобів, об'єднаних у караван (до 10 автомобілів) засобами бездротового (Wi-Fi) зв'язку [3].

Логістика в Україні динамічно розвивається та адаптується до світових тенденцій і цифрових змін на ринку. Її стрімкий розвиток є рушійною силою для економіки в цілому. У 2021 році Міністерство інфраструктури України створило державне підприємство «Галузевий центр цифровізації та кібербезпеки», що сприяє поширенню програм цифровізації та кіберзабезпеченню. Також розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». Відповідно до цього плану міністерства та відомства повинні сприяти цифровому розвитку країни та визначенню методів оцінки на основі міжнародних стандартів, це є одним із запланованих завдань.

Вплив цифровізації на транспорт та логістичну сферу в цілому складно до кінця оцінити, кардинальні зміни ще попереду, але вже можна сказати, що Україна потребує змін у цій сфері, що є важливим

Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації

кроком для розвитку України та її європейської інтеграції. Впровадження цифрових рішень у логістику сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує прозорість процесів, полегшує стандартизацію та узгодження з європейськими вимогами.

### Література

1. Блокчейн в логістиці. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-logistics/>
2. Кривов'язюк І. Перспективи розвитку логістики в Україні: цифровізація, відновлення інфраструктури та роль приватизації : матеріали конференцій МЦНД (м. Кременчук, 16 лют. 2024 р.). Кременчук, 2024. С. 84.
3. Никифорок О. І., Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Цифровізація в транспортному секторі: тенденції та індикатори розвитку. *Статистика України*. 2019. № 3. С. 70–81.
4. Суховерша В. Вплив цифрової трансформації на логістичні процеси // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. учених та студентів (м. Тернопіль, 7–8 груд. 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 181.
5. Як штучний інтелект полегшить роботу логістів? URL: <https://haski.ua/blog/yak-shtuchnyj-intelekt-polegshyt-robotu-logistiv>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



## Розвиток бізнес-екосистем у контексті змін міжнародної конкуренції цифрової доби

**Левковець Олена Миколаївна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: Olena.Levkovets@hneu.net

Цифровізація змінює умови міжнародної конкуренції, формує нові виклики та можливості для бізнесу. Перехід від галузевої до бізнес-екосистемної організації економіки є помітною тенденцією сьогодення. Науковці констатують зміну бізнес-парадигми: замість суперництва альтернативних ціннісних пропозицій – пошук нових способів міжгалузевої взаємодії, спільних рішень для створення цінності [1]. Пояснюють це впливом таких чинників: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички (еволюція поведінки та очікувань споживачів). Цифрові платформи зменшують бар'єри входу, спрощують співпрацю; технології збирання / оброблення даних дозволяють компаніям пропонувати споживачам гіперрелевантні товари, а міжгалузеві бар'єри (унікальні набори даних, ланцюги поставок, інфраструктура) руйнуються завдяки AI, Big Data, онлайн-ринкам, хмарним сервісам [1]. Виникає необхідність обміну даними та взаємодії для задоволення потреб споживачів, оскільки окремі компанії не мають достатніх навичок і ресурсів, не здатні масштабуватися так швидко, як того вимагає динамічне середовище. Отже, конкурентна боротьба переміщується від галузей до бізнес-екосистем з інтегрованими ціннісними пропозиціями: від автомобілів – до мобільних рішень (виробники конкурують вже не лише між собою, а й з Google/Waymo та Uber), від аптек – до центрів контролю за здоров'ям і т. д. За оцінками McKinsey, до 2030 р. понад 100 галузей і ланцюгів створення вартості будуть представлені 12 бізнес-екосистемами, що генеруватимуть третину світового доходу [2]. Більше половини



понентів для всіх або окремих учасників). Оркестрант (центральна компанія) постачає основний продукт кінцевим споживачам (частото – через цифрові платформи; Alexa Amazon), організує постачання товарів / послуг від учасників, встановлює правила участі та управління БЕС. Конкуренція в БЕС відбувається на двох рівнях: усередині – щодо безпеки діяльності, позицій, ролей, розподілу доходів; між екосистемами.

Майже всі успішні БЕС – цифрові. Сучасні БЕС є складними структурами, які включають: 1) ринки (Amazon – торгівля, Uber – мобільність); 2) ІТ-системи (Apple iOS, Android); 3) пропозиції-поєднання компонентів від різних виробників; 4) пропозиції-поєднання послуг від різних постачальників (рішення для розумного землеробства і т. п.). Важливо вирізняти екосистеми рішень та екосистеми транзакцій, оскільки вони мають різні цілі, механізми створення вартості, чинники успіху тощо. У БЕС рішень оркестрант керує пропозиціями кількох доповнювачів; клієнт не є учасником екосистеми (приклад: рішення для розумного будинку). У БЕС транзакцій центральна платформа поєднує дві сторони ринку (незалежних виробників і незалежних клієнтів: Uber, eBay та ін.), отримує вигоду від мережних ефектів, а клієнти є невід’ємною частиною екосистеми, можуть перетворюватися на виробників [2].

Важливі характеристики БЕС:

- 1) інтегрована ціннісна пропозиція для споживача, її міжгалузевий характер;
- 2) модульність (компоненти пропозиції розроблені незалежно, але функціонують як ціле; споживач може обирати, поєднувати з мінімумом транзакційних витрат);
- 3) відносини засновані на співпраці, а не на власності;
- 4) налаштування (внески учасників взаємно адаптуються, мають бути сумісними);
- 5) подвійна ціннісна пропозиція – як для споживачів, так і для партнерів;

**Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації**

.....

- 6) багатосторонність (відносини не розкладаються на сукупність двосторонніх взаємодій «покупець-продавець»; успіх проекту залежить від дій учасників, з якими у центральній компанії може не бути прямого контакту);
- 7) координація (через стандарти, правила, процеси);
- 8) орієнтованість на «безшовність» досвіду – надання клієнтам можливості задоволення різних міжсекторальних потреб у рамках безперешкодного доступу до продуктів БЕС через єдиний вхід (утримує користувача в екосистемі);
- 9) глобальність (масштабування як мета і передумова отримання переваг);
- 10) динамізм (БЕС не є усталеною структурою, постійно трансформується, еволюціонує, кількість і склад учасників змінюються).

Застосування екосистемного підходу для міжнародної компанії є доцільним за умов:

- 1) динамічне, непередбачуване, але пластичне (компанія може впливати на зміни) середовище;
- 2) компанія прагне формувати / змінити галузь(-і), впливаючи на розвиток ринку через координацію дій з іншими учасниками;
- 3) висока модульність продукту;
- 4) висока потреба в координуванні дій учасників для створення цінності.

*Переваги:* доступ до ресурсів / можливостей, швидке масштабування, гнучкість і сталість (стала основа/платформа, гнучкі компоненти).

*Ризики:* обмежений контроль над системою; підриву ціннісної пропозиції партнером; значні інвестиції на етапах запуску та масштабування, складність балансування відкритості та керованості екосистеми.

Конкуренція в цифровому екосистемному ландшафті є складною, теорія та методологія дослідження сучасних бізнес-екосистем перебувають у процесі розробки. Перспективними напрямками досліджень є методологія формування та реалізації екосистемних бізнес-стратегій, обґрунтування вибору оптимальної, мотивація учасників, управління розвитком БЕС та ін.

### Література

1. Venkat Atluri, Miklós Dietz. Strategies to win in the new ecosystem economy. August 24, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy>

2. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.





## **Application software of the performance review process in modern IT companies**

**Petrenko Oleksandr,**

PhD in Economics, Associate Professor of Management,  
Business and Administration Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: oleksandr.petrenko@hneu.net

The process of managing human resources requires the use of very flexible and effective methods and approaches in the current environment. Rapid technological progress leads to continuous improvement of software products that can serve as a platform for measuring performance review. IT companies are high-tech business entities that develop software products and leading technological innovations in the form of cloud technologies, machine learning, artificial intelligence, etc. IT companies were chosen as the subject for the study of modern software products for automating the process of managing human resources.

“Performance Review” is a method of ongoing employee evaluation that determines the level of employee qualifications, potential, provides feedback from management and colleagues, and offers assistance in setting goals for future professional development.

In the current conditions of scientific thought development and in accordance with the state of IT company management, this definition can be considered a modern flexible comprehensive method of personnel evaluation [1].

There are two important areas of assessment within the Performance Review: assessment by skills (“skills matrix” – i.e., the level of soft skills and hard skills) and assessment by goals achieved over a certain period.

Modern IT companies are actively using various software tools to automate the Performance Review process to measure skills of various cate-

gories in a 360-degree manner. This study will examine the capabilities of four global programs that are aimed not only at managing the assessment, but also provide a closed process of human resource management [2; 3].

1. Oracle HCM Cloud: the cloud platform provides integrated tools for HR management (recruitment, development, training, payroll management), including a module for Performance Management. The program allows you to set goals, conduct employee evaluations, collect feedback, and create individual development plans. The powerful analytical tools of this program allow you to implement both very complex and rather non-standard processes for determining performance over certain periods of time.
2. SAP SuccessFactors: the system includes the Performance and Goals module, which helps companies set goals, evaluate employee progress, conduct project reviews, and provide feedback. It also supports the creation of individual development plans. Users of the program note the high convenience of creating interactive dashboards and ensuring anonymity of assessment procedures (if necessary).
3. Workday Human Capital Management: This platform provides solutions for managing human capital, including the Performance and Development module. It allows you to plan goals, evaluate results, identify development needs, and create plans for career growth.
4. Glint (now part of LinkedIn): This platform specializes in collecting feedback data and analyzing employee sentiment. It helps companies not only measure results but also understand what's behind them and develop strategies to improve the work environment.

Along with these four programs, there are many more software products that are more specialized rather than comprehensive. And their specialization is the evaluation process. Among these programs are: SurveySparrow, Trackstar, Primalogic, Synergita, Spidergap. The number of such software products is growing every year and high competition is an indicator of rapid change and progress.

The main general advantages of using modern software products in the context of performance review:

- high-quality performance management, which includes: setting specific goals and key indicators for each employee; the ability to conduct quarterly, semi-annual, and annual performance reviews; and providing feedback between management and employees;
- multi-channel assessment. The ability to conduct a 360-degree evaluation with the involvement of key stakeholders: manager, colleagues, subordinates, employees of other departments;
- high accuracy of the assessment. Additional tools for comparing and adjusting the assessment based on the results;
- unlocking the potential of employees and talent management by setting up plans for further growth using automated tools;
- automation of reporting and analysis of the state of human resources management;
- mobility and accessibility of information use;
- high degree of information security;
- integration of the human resources management process with other automated processes;
- flexibility and scalability in the implementation process, which provides for rapid and effective expansion (opening of new offices abroad, significant increase in the number of employees).

Indeed, the use of modern software products can significantly improve the effectiveness of employee evaluation and contribute to their overall development. The versatility of platforms for automating the process of managing human resources emphasizes the main idea of this complex process - ensuring an integrated approach that involves using the results of the assessment for the professional promotion of employees, the formation of individual development plans, salary increases or bonuses.

## Literature

1. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>

2. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489.

3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Диджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB\\_2020v64n3\\_Danylevych\\_N-HR\\_processes\\_digitization\\_147-156.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf)

Тези надійшли до редакції 20.10.2024 р.



УДК 339.9

## Методичне забезпечення формування стратегії ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства

**Фатьянов Даніїл Володимирович,**

PhD, викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: mister.l.l.d.l.l.l@gmail.com

Сучасна зовнішньоекономічна стратегія України відрізняється чотирма компонентами: військовою, геополітичною, економічною і ціннісною (ідеологічною) [1]. Ці чотири компоненти стратегії країни тісно взаємопов'язані. Військова компонента визначається економічним потенціалом країни, а також її розвиток сприяє розвитку економіки. Ціннісна компонента визначається культурою народу, його цінностями, ідеалами та впливає на економічний та політичний потенціали. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України затверджено план дій з реалізації Стратегії зовнішньоекономічної діяльності України від 18 квітня 2023 р. № 327-р. Економічна компонента зовнішньоекономічної стратегії України передбачає такі дії, як сприяння українським експортерам виходу на зовнішні ринки та їх захисту за кордоном, залучення іноземних інвестицій в економіку України, удосконалення та створення нових механізмів взаємодії держави і бізнесу, залучення міжнародної технічної, консультативної та фінансової допомоги для відновлення економіки, транспортної та енергетичної інфраструктури, вирішення соціальних проблем, забезпечення роботи спільних міжурядових комісій, впровадження дій щодо комунікації між країнами, створення Офісу сприяння інвестиціям та технологіям в Україні, відкриття доступу до програм міжнародних досліджень та експериментів, поглиблення співробітництва з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), удосконалення систем обміну попередньою митною інформацією

з державами світу, забезпечення присутності України в роботі Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) [1].

Ефективне використання експортно-імпортного потенціалу забезпечує економічну стійкість на внутрішніх та зовнішніх ринках і це слід враховувати в стратегічному управлінні діяльністю підприємств. Цінні для практичної діяльності рекомендації вчених, які досліджували проблеми формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства, його експортно-імпортової діяльності. При цьому виділяти три базові стратегії, а саме: експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування [2]. Означені базові стратегії також виокремлюються за місцем знаходження виробничих потужностей: національне або закордонне виробництво. Фахівці виділяють стратегічні альтернативи кожної з базових стратегій [3].

Аналіз робіт вчених і практиків щодо вибору, формування, аналізу стратегій зовнішньоекономічної діяльності спонукає зробити висновок, що при виборі стратегії експортно-імпортової діяльності підприємство має враховувати такі принципи: 1) спиратись на експортно-імпортовою стратегію країни; 2) ґрунтуватись на наявному експортно-імпортовою потенціалі; 3) орієнтуватись на розмір та структуру зовнішнього та внутрішнього ринку; 4) враховувати фактори забезпечення попиту на продукцію; 5) орієнтуватись на зміни ринкової кон'юнктури; 6) диверсифікувати продукцію, яка виробляється на експорт; 7) формувати та зберігати особливості підприємства. Сам процес вибору стратегії здійснювати в три етапи, а саме: 1) розробка стратегії; 2) доведення; 3) аналіз. На першому етапі рекомендують розробляти альтернативні стратегії; на другому етапі – корегувати та визначати відповідність стратегії цілям підприємства, а потім із сукупності стратегій формувати загальну стратегію; на третьому етапі – конкретизувати зміст стратегії [4]. Процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності рекомендується здійснювати також в декілька етапів, таких як: аналіз стану і розвитку цієї діяльності, аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зо-



- 4) маркетингове дослідження ринку;
- 5) вивчення конкурентних компаній та їх позицій на ринку;
- 6) визначення принципів вибору стратегії експортно-імпоротної діяльності;
- 7) визначення рівня розвитку та ефективності використання експортно-імпортного потенціалу;
- 8) визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність використання експортно-імпортного потенціалу;
- 9) визначення стратегічних орієнтирів;
- 10) встановлення переліку стратегічних альтернатив;
- 11) планування заходів реалізації стратегії;
- 12) попередня економічна оцінка проміжних та кінцевих результатів етапів реалізації стратегії;
- 13) контроль, коригування значень показників стратегії.

### Література

1. Про затвердження плану дій з реалізації Стратегії зовнішньополітичної діяльності України : Закон України від 18.04.2023 № 327-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2023-%D1%80#Text>

2. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2012. 456 с.

3. Полякова Я. О., Баскович Д. В. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 80–84.

4. Квакун О. О., Вертелецька О. М., Гребенніков В. Особливості стратегії імпорту українських підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 126. С. 192–204.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.





УДК 338.1

## Перспективи та виклики розвитку експортних можливостей аграрного сектора України

**Федорова Олена Геннадіївна,**

аспірант спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: fedorova.olena@hheu.com;

**Козуб Вікторія Олександрівна,**

канд. екон. наук, доцент, професор кафедри міжнародної

економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: kozub.viktoria71@gmail.com

Аграрний сектор України відіграє одну з ключових ролей у розвитку національної економіки, виступаючи її стабілізуючим фактором і джерелом значної частки валютних надходжень, особливо в умовах військових та економічних викликів. Завдяки багатству природно-кліматичних умов і наявності унікальних родючих чорноземів сільське господарство України стало однією з основних галузей, що забезпечують продукцією не лише внутрішній ринок, але й значну частку світового аграрного експорту. Однією з найважливіших складових аграрного сектора є виробництво зернових і олійних культур. Україна вже багато років утримує провідні позиції на міжнародній арені за експортом пшениці, кукурудзи та соняшникової олії. Ці культури є стратегічно важливими як для забезпечення внутрішніх потреб країни, так і для задоволення глобального попиту на сировину для харчової та переробної промисловості. Українська пшениця постачається до багатьох країн світу, відіграючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки не лише в Європі, а й у країнах Африки, Азії та Близького Сходу [1].

Однією з особливостей українського аграрного сектору є його гнучкість і здатність швидко адаптуватися до мінливих умов світового ринку. В останні роки український агробізнес активно впрова-

джує інноваційні рішення для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Одним із таких напрямків є розвиток точного землеробства, яке дозволяє оптимізувати використання ресурсів завдяки застосуванню сучасних технологій, таких як GPS-навігація, датчики вологості ґрунту та автоматичні системи управління технікою. Це дозволяє фермерам значно підвищити врожайність культур при одночасному зменшенні витрат на паливо, добрива та засоби захисту рослин. Дрони, які використовують для моніторингу стану посівів і оцінювання їхнього розвитку, стають незамінними помічниками у вирішенні завдань контролю за врожаєм і вчасного виявлення проблем на полях, таких як шкідники чи хвороби рослин [2]. Крім того, цифровізація аграрного сектора набирає обертів, і аграрні підприємства все частіше використовують спеціалізовані платформи для управління логістикою, контролю запасів та обліку продукції. Завдяки таким платформам фермери можуть ефективно планувати свої поставки, відстежувати рух продукції та оптимізувати процеси продажу, що значно знижує ризики втрат і підвищує конкурентоспроможність українського аграрного бізнесу на міжнародних ринках. Успішна реалізація цих інноваційних рішень допомагає аграрним компаніям знижувати собівартість продукції та підвищувати її якість, що важливо для задоволення вимог світових покупців і завоювання нових ринків [3; 6].

Географічна диверсифікація ринків збуту стала ще одним важливим елементом стратегії розвитку українського аграрного сектора. Традиційно Україна орієнтувалася на ринки Європейського Союзу, проте у зв'язку з глобальними змінами та потребою зменшення залежності від окремих регіонів українські аграрії активно розширюють співпрацю з країнами Азії, Близького Сходу та Африки. Таке розширення ринків збуту дозволяє забезпечити стабільність експортної діяльності навіть в умовах економічних та політичних змін у світі [4]. Наприклад, збільшення обсягів експорту до Китаю, Індії та Туреччини демонструє високий рівень конкурентоспроможності

української аграрної продукції на цих важливих ринках. Крім того, Україна активно інтегрується у світові продовольчі ланцюги, забезпечуючи постачання сировини для виробництва продукції високої доданої вартості, що дозволяє зміцнювати свої позиції у глобальній економіці.

Попри суттєві успіхи, аграрний сектор України стикається з численними викликами. Одним із найважливіших питань є необхідність постійної адаптації до вимог різних ринків. Різноманітні стандарти якості, вимоги до сертифікації та норми безпеки харчової продукції у різних країнах потребують від українських експортерів значних зусиль щодо відповідності міжнародним вимогам. Наприклад, вихід на ринки Європейського Союзу вимагає дотримання суворих екологічних та фітосанітарних стандартів, що іноді є складним завданням для малого і середнього бізнесу.

Крім того, важливим питанням залишається покращення інфраструктури, зокрема, логістичної, що є критичним для забезпечення своєчасної доставки продукції до портів і кінцевих споживачів. Недостатня кількість сучасних складських приміщень, зношена, пошкоджена та знищена внаслідок повномасштабного вторгнення РФ транспортна інфраструктура, та високі витрати на транспортування є стримуючими факторами для подальшого розвитку експорту.

Ще одним важливим аспектом є розширення державної підтримки експортерів. Держава відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для аграріїв, зокрема через програми фінансової підтримки, субсидії на модернізацію виробництва та розвиток інфраструктури, а також через дипломатичну роботу щодо відкриття нових ринків. Підтримка малих фермерських господарств є особливо важливою, оскільки вони часто стикаються з браком доступу до фінансових ресурсів і технологічних інновацій. Забезпечення доступу до кредитних програм, навчальних ініціатив і консультаційних послуг може суттєво підвищити конкурентоспроможність малих виробників і сприяти їхньому виходу на експортні ринки [7].

Незважаючи на виклики, перспективи розвитку аграрного сектора України залишаються надзвичайно великими. Світовий попит на продукти харчування постійно зростає, що відкриває нові можливості для українських аграріїв. Крім того, глобальна тенденція до впровадження екологічно чистих технологій у виробництві продуктів харчування створює передумови для розвитку органічного землеробства в Україні. Враховуючи унікальні природні умови, Україна має всі шанси стати одним із лідерів у виробництві екологічно чистої продукції, що може забезпечити доступ до високоприбуткових нішевих ринків ЄС та Північної Америки.

### Література

1. Гальчинський А. С. Економічна теорія : посібник для студентів. Київ : Вища школа, 2020. 492 с.
2. Шаблій О. В. Інноваційні технології в агробізнесі України. *Наукові записки*. 2022. № 14. С. 34–40.
3. Мельник Л. Г., Савчук В. М. Трансформація аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Вісник аграрної науки*. 2022. № 3. С. 15–24.
3. Пирожков С. І. Агропромисловий комплекс України: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 45–52.
4. Іващенко А. І., Кулініч В. А. Експортний потенціал сільського господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 78–85.
5. Державна служба статистики України. *Сільське господарство України 2022* : стат. зб. Київ, 2023.
6. Ткаченко В. П. Цифрові технології в сільському господарстві України. *Аграрний вісник*. 2023. № 6. С. 22–28.
7. Євтухов О. Г., Бондаренко Т. П. Сільське господарство України: нові виклики та можливості в умовах світових економічних процесів. *Аграрна економіка*. 2021. № 8. С. 101–108.

Тези надійшли до редакції 27.10.2024 р.



## Сучасні підходи та технології для розвитку маркетингових комунікацій

**Чернуха Тетяна Станіславівна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: Tatyana0009@gmail.com

Сучасний світ демонструє, що вже зараз більшість організацій (компаній, фірм, підприємств) усвідомлюють свою пряму залежність від суспільства та його потреб у системі відносин між виробниками та споживачами. Нова віха переходу до ринкової економіки вимагає від підприємців інноваційного підходу до ведення бізнесу, який міг би забезпечити досконалі засоби виробничо-комерційної діяльності, їх реалізацію на якісно новому рівні. На сучасному етапі дослідження проблем комунікації зазвичай виділяють три підходи. Перший приділяє найбільшу увагу вивченню комунікацій всередині організації. Другий розглядає комунікації, пов'язані з просуванням товару в системі маркетингу. Третій підхід розглядає комунікацію як обмін інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які здатні розуміти інформацію, накопичувати її, перетворювати та використовувати для успіху своєї організації.

У практиці кожного підприємства, яке прагне до успіху в досягненні певних цілей, важливою умовою є ефективні маркетингові комунікації. У зв'язку з цим вважаємо, що визначення ролі маркетингових комунікацій та можливостей використання комунікаційних ресурсів з урахуванням сучасних вимог є досить значущим завданням [15].

Важливість маркетингових комунікацій визначається їх впливом на ефективність і результативність діяльності підприємства. Роль

комунікації в організації, а отже, і її функції, визначаються насамперед потребами самої організації. Будучи обов'язковим елементом функціонування підприємства, комунікація також може використовуватись на примітивному рівні, не забезпечуючи ефективного управління організацією та її взаємодії із зовнішнім середовищем. З іншого боку, підвищення значення ролі комунікації в діяльності підприємства можна вважати об'єктивним. На нашу думку, є чотири причини зростання значення маркетингових комунікацій у сучасних організаціях:

- старі фактори взаємодії відходять у минуле і поступаються місцем новим (компетентність, споживачі та знання);
- у контексті стратегії організації знання стають основним джерелом конкурентоспроможності;
- з'являється поняття споживчого капіталу, який визначається як вартість відносин організації з її партнерами та клієнтами.

Найбільш актуальним та інноваційним у сучасних умовах є комплексний підхід до вивчення всіх аспектів і проблем комунікації на підприємстві, оскільки він характеризується яскраво вираженою міждисциплінарністю, а також допускає ефект синергії. Сам термін «синергетичний ефект» часто використовується щодо маркетингових комунікацій і означає ефект взаємодії скоординованих маркетингових і рекламних дій різного типу, об'єднаних однією метою, так що сумарний ефект впливу може перевищувати суму ефектів кожного з них окремо [13].

Отже, маркетингові комунікації можна розглядати як складне багатоаспектне явище, яке має синергетичний ефект, яке є стратегічним ресурсом організації та вимагає інноваційних підходів до його формування.

Комплексний підхід до використання всіх комунікаційних ресурсів організації передбачає єдину комунікаційну стратегію. При цьому комунікації не обмежуються функцією одного з елементів комплексу

маркетингу, а набувають системоутворюючих можливостей. Тому поділ цілей комунікаційної стратегії на зовнішні та внутрішні дуже відносний. Кожна з комунікаційних завдань, що вирішуються на внутрішньоорганізаційному рівні, співвідноситься з діяльністю організації у зовнішньому середовищі.

У сучасних реаліях звичні інструменти в комунікаційній політиці компаній швидко трансформуються і розробляються нові. Відносини зі споживачем через використання маркетингових комунікацій є важливими або навіть фундаментальними для побудови довгострокових і довірчих відносин.

Це означає, що популярні 5–10 років тому маркетингові інструменти у сфері комунікацій, такі як візити з паперовими презентаціями чи реклама на телебаченні, втрачають свою актуальність і відходять у минуле. Це спонукає до нових пошуків, творчого мислення, потреби придумати щось нове, що користуватиметься попитом у споживачів. В цьому випадку йдеться про соціальні медіа як один із найбільш оптимальних інструментів маркетингових комунікацій [6].

Однією з цих нових технологій у цьому контексті став розвиток Інтернету. В Інтернеті активно створюються нові платформи для спілкування – споживач-бренд у вигляді соціальних мереж. Маркетологи вважають, що за допомогою соціальних мереж бренд стає «другом» споживача. Використовуючи опитування, реакцію (позитивну/негативну) на публікації, презентації нових продуктів, інтерактивний контент, споживачі можуть висловити своє ставлення до товару, свою думку, залишити відгук у соціальних мережах.

Ми вважаємо, що синергетичний ефект від застосування комплексного підходу до маркетингових комунікацій в організації полягає в такому:

- формування комунікаційної стратегії базується на принципі «єдність через різноманітність», що забезпечує різноспрямованість і різноспрямованість комунікаційних впливів;

- внаслідок комунікаційних взаємодій, об'єднаних єдиним комунікаційним простором і певною комунікаційною політикою, неминуче виникає кореляція між елементами комунікаційної системи;
- спільне використання комунікаційних ресурсів і технологій призводить до економії коштів, а також усуває дублювання при передачі інформації;
- формування єдиного комунікаційного простору організації створює переваги для узгодженості дій, появи нових ідей, підтримки необхідної різноманітності в результаті постійного обміну інформацією;
- активна комунікаційна взаємодія в організації сприяє накопиченню комунікативного досвіду, формуванню комунікативної культури та створенню бренду організації.

Саме тому в останні роки спостерігається зростання значення Інтернету та соціальних медіа для розвитку комунікацій. Це вже стає звичним явищем, і можна реально спостерігати, як бізнес все частіше починає вдаватися до соціальних мереж (у рекламній політиці, роботі з постачальниками та клієнтами).

Медіакомунікації стають невід'ємною частиною діяльності організації, а маркетинг у соціальних мережах – SMM – ключовим фактором формування та підтримки іміджу компанії в професійному середовищі.

### Література

1. Башинська І. О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 36–41.
2. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учб. літ., 2016. 252 с.
3. Чернуха Т. С., Фрідман О. А., Чернуха Т. С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 806–809.



**Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації**

.....

4. Шталь Т. В., Козуб В. О. Маркетингові технології досягнення конкурентоспроможності експорту компаній // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези допов. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 15 трав. 2019 р.). Харків : ХДУХТ, 2019. Ч. 2. 286 с. С. 97–98.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.





mation acquisition channels by introducing advanced technologies such as big data and cloud computing, and has achieved rapid aggregation and efficient processing of global data. Also digital transformation has driven fundamental changes in marketing and communication methods.

The impact of digital transformation on supply chain management is equally far-reaching. By introducing advanced technologies such as the Internet of Things and blockchain, enterprises can realize real-time monitoring and traceability of all links in the supply chain. This not only improves the transparency and traceability of the supply chain, but also helps enterprises identify and solve potential problems and risks in a timely manner.

Digital transformation has also promoted the intelligent and refined development of risk management. In the context of globalization, enterprises face increasingly complex and diverse risks in the international market, including political risks, economic risks, exchange rate risks, legal risks and so on. Traditional risk management methods are often difficult to fully cover these risk points and make timely and effective responses. Digital transformation, through big data analysis, artificial intelligence forecasting and other technical means, enables enterprises to identify potential risk factors in advance and assess the extent of their impact.

In the context of increasingly fierce competition in the globalization environment, the strategy of innovation and development of international activity management of enterprises becomes particularly important. Technological innovation is one of the core driving forces in the management of the international activities of enterprises. By introducing and applying new technologies, companies can optimize production processes, improve product quality, reduce costs, and enhance market competitiveness. Porter and Millar's article published in Harvard Business Review emphasizes the importance of information in competitive advantage and points out how technological innovation can enhance the market competitiveness of companies by providing unique information advantages.

By optimizing management processes, improving management efficiency, and cultivating cross-cultural management capabilities, companies can better adapt to the complex environment of the international market. Hamel and Prahalad's research at the MIT Sloan School of Management is also well known. The concept of "core competitiveness" they proposed, emphasizes the importance of internal management innovation in enterprises and points out that enterprises need to cultivate unique core competitiveness to maintain their competitive advantage in the international market.

Marketing innovation is one of the most important strategies in the management of an enterprise's international activities. Through in-depth understanding of the consumer needs, cultural background and competitive situation of the target market, enterprises can develop products and services that meet the needs of the local market and formulate corresponding marketing strategies. Kotler in the book "Marketing Management" elaborated on the importance of market innovation and strategy. He emphasized that enterprises need to realize market innovation through market segmentation, target market selection, market positioning and other strategies, and pointed out that market innovation is the key for enterprises to obtain competitive advantage and market share.

Cross-cultural innovation management is a particularly important aspect of managing the international activities of enterprises. Since there are significant differences in cultural backgrounds, values and behaviors between different countries and regions, enterprises need to adopt cross-cultural management strategies to adapt to these differences in the international market. Adler, in his book *Cross-Cultural Management*, discusses in depth the dimensions and differences between different cultures, and proposes strategies and methods of cross-cultural management. He emphasizes the need for companies to improve cross-cultural management capabilities through cultural sensitivity training, cross-cultural team building and other measures to better adapt to the cultural environment of the international market.

Digital transformation is bringing unprecedented opportunities to enterprise international activity management. Enterprises should actively embrace the digital change and continue to improve their international competitiveness and achieve sustainable development by building a global digital operation platform, strengthening cross-cultural communication capabilities, enhancing data security and compliance management, increasing investment in technological innovation and talent training, and implementing differentiated market strategies. Thus in future, with the continuous progress of technology and the deep integration of the world market, the innovation and development of international activity of enterprise management will definitely reach a new level.

### Literature

1. Porter M. E., Millar V. A. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63, no. 4. P. 149–160.
2. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990. P. 79–91.
3. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 8th Edition, Prentice Hall. *Upper Saddle River*, 1994. P. 555–560.
4. Adler N. J. Communicating across cultural barriers. In N. Adler (Ed.), *International dimensions of organizational behaviour*. Boston : Kent Publishing, 1986. P. 50–75.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



УДК 656.073:004

## Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації

**Шталь Тетяна Валеріївна,**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри  
міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: shtaltv@gmail.com;

**Могилевський Руслан Олегович,**

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: Rus.o.mog@gmail.com

У сучасних умовах розвитку світової економіки ефективний розвиток підприємств обумовлений необхідністю виявлення та оцінювання найважливіших факторів зростання його потенціалу задля формування більш вигідної стратегічної позиції в майбутньому. У цьому контексті важливий аналіз маркетингового потенціалу, оскільки він дозволяє правильно оцінити ринкову ситуацію і скорегувати діяльність підприємства відповідно до потреб цільових споживачів, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності всієї господарської діяльності.

Маркетинговий потенціал, як невід’ємна складова економічного потенціалу розвитку підприємства, забезпечує максимально можливий обсяг реалізації продукції при існуючому рівні забезпеченості ресурсами та значною мірою визначає комерційний успіх підприємства на ринку.

Основним завданням маркетингового потенціалу є підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах змін зовнішнього середовища. У теоретичних дослідженнях поняття «маркетинговий потенціал» визначають як [1; 2]: елемент економічного потенціалу підприємства; ресурсну систему, достатню для здійснення ефективної маркетингової діяльності;

.....



підприємницької діяльності та підвищує конкурентоспроможність продукції та суб'єктів господарювання.

Маркетинг також зазнав повної трансформації від традиційних методів до цифрових: тепер усі етапи маркетингової діяльності відбуваються в цифровому просторі: аналіз, дослідження, просування та продажі. Інструменти маркетингу в умовах цифрової трансформації поєднують використання онлайн-каналів і цифрових інструментів та технологій, які використовують для впровадження маркетингових стратегій підприємств та сприяння розвитку бізнесу.

Ці інструменти дозволяють адаптуватися до змін у поглядах клієнтів, підтримувати корпоративний імідж, розвиток бренду тощо. До основних цифрових інструментів маркетингу наразі доцільно віднести такі [4].

1. *Пошукові системи* – сприяють швидкому доступу споживача до інформаційної сторінки підприємства, забезпечують перевірку позицій сторінки у пошуковому ресурсі, моніторинг та аудит зворотних посилань. Зокрема, використання ефективної стратегії пошукової оптимізації (SEO) дозволяє оптимізувати вміст вебсайту, наприклад цільових сторінок і блогів, з метою частішого з'явлення в результатах пошуку та залучення більшого трафіку.
2. *Маркетинг у соціальних мережах* – найвпливовіший інструмент моделювання поведінки споживачів на основі використання професійних соціальних платформ для забезпечення особистої взаємодії зі споживачами.
3. *Пошуковий маркетинг* – передбачає необхідність забезпечення можливості підтримки спеціалізованої пошукової системи через сайт з метою максимально повного інформування споживача та перенаправлення його на сайт для здійснення результативних конверсійних дій (наприклад, геокарти – вбудований онлайн-інструмент для орієнтування на місцевості).





## Конкуренстоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

.....

2. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 137–145.

3. Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 112–118.

4. Лошенко О. В., Волченко Є. О., Березовська В. О. Роль digital-маркетингу в просуванні товарів та послуг: нові можливості та виклики на тлі масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 20.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8038582>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.





1	2	3	4
1.2. Частка населення за глобальної межі бідності	2.2. Сільськогосподарські дослідження та розвиток	3.2. Стандарти харчування	4.2. Вода
1.3. Скоригований на нерівність індекс доходу	2.3. Інфраструктура фермерських господарств	3.3. Доступність мікроелементів	4.3. Земля
1.4. Торгівля сільськогосподарською продукцією	2.4. Волатильність сільськогосподарського виробництва	3.4. Якість білка	4.4. Океани, річки та озера
1.5. Програми продовольчої безпеки	2.5. Втрати продовольства	3.5. Безпека харчових продуктів	4.5. Політична прихильність до адаптації
	2.6. Ланцюг постачання інфраструктура		4.6. Управління ризиками стихійних лих
	2.7. Достатність пропозиції		
	2.8. Політичні та соціальні бар'єри для доступу		
	2.9. Продовольча безпека та політика доступу зобов'язання		

У 2022 р. країнами – членами ЄС з найвищим рівнем продовольчої безпеки серед 113 країн світу були визнані: Фінляндія, Франція, Нідерланди. Суттєве відставання України за рівнем продовольчої безпеки спостерігається від таких країн – членів ЄС, як: Греція, Угорщина, Словаччина, Румунія. На рис. 1 наведено місце країн – членів ЄС та України за Глобальним індексом продовольчої безпеки.

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

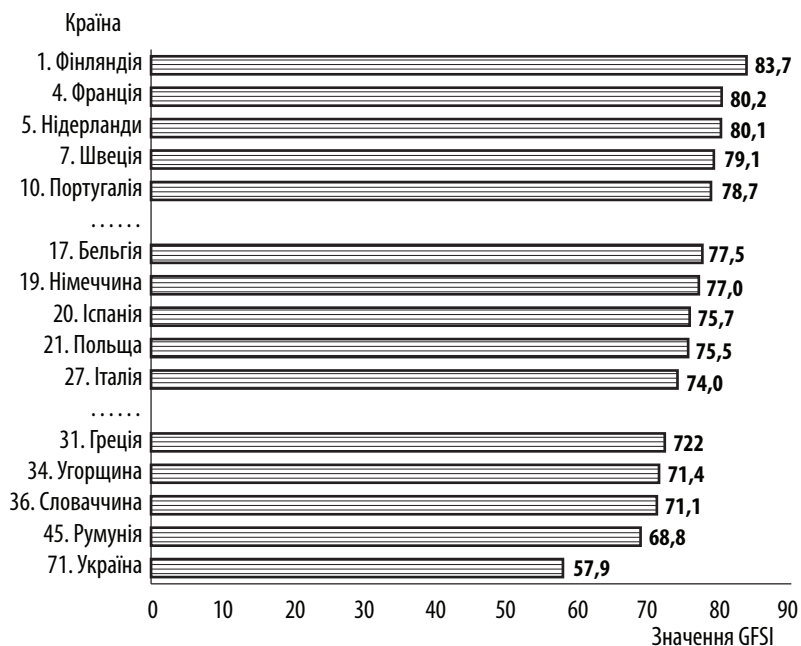


Рис. 1. Діаграма розподілу деяких країн – членів ЄС та України за Глобальним індексом продовольчої безпеки (GFSI) у 2022 р.

Джерело: складено авторами за даними [1]

Індекс дозволяє виявити рушійні сили продовольчої безпеки в країнах світу. По кожному показнику країнам виставляється оцінка в балах – від 0 до 100. Як видно з рис. 2, європейські країни отримали в середньому 74,8 бала за загальним індексом продовольчої безпеки.

Рівень продовольчої безпеки України значно поступається країнам ЄС, у 2022 р. вона отримала 57,9 бала і посіла 71 місце серед 113 країн світу, це найгірший показник серед країн Європи. Україна має найкращі показники у сфері Якість та безпека (71,3 бала), що зумовлено високою якістю білка та безпечністю харчових про-

дуктів, а найнижчі показники – у сфері Стійкість та адаптація (43,5 бала).

Міжнародні експерти до ключових проблем в забезпеченні продовольчої безпеки України віднесли: наявні прогалини у розробці політики щодо захисту та адаптації природних ресурсів, зокрема, джерел води для сільського господарства, адаптації до зміни клімату; незважаючи на достатній запас продовольства в країні, країна має слабку інфраструктуру ланцюга поставок; високий рівень корупції та політичної нестабільності; відсутність стратегії продовольчої безпеки; військові дії на території країни.

Таким чином, Україна продемонструвала спроможність забезпечити високу якість продуктів харчування, багатих на білки, та їх відповідність високим стандартам харчування, встановленим національною політикою у сфері харчування. До того ж країна має значні запаси продовольства для свого населення. Однак війна в Україні мала різкий негативний вплив на виробництво продуктів харчування, що призвело до загального посилення продовольчої незахищеності. Військова агресія з боку росії спричинила перебої в ланцюгах постачання, створила політичні бар'єри для доступу до продовольчих ресурсів і сприяла стрімкому зростанню цін на продовольство.

Ключовими напрямками забезпечення продовольчої безпеки України у повоєнний період є: відновлення об'єктів критичної інфраструктури, сільськогосподарських господарств та виробництв продуктів харчування; збільшення кількості виробленого продовольства на діючих підприємствах; вдосконалення логістичних ланцюгів; впровадження програм державної підтримки, спрямованих на відновлення зруйнованих виробництв продовольчих товарів, трансформації продовольчих систем відповідно до вимог ЄС, податкового та митного стимулювання; розмінування земель сільськогосподарського призначення; відновлення системи зрошення.

Література

1. Global Food Security Index 2022: Global report. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/resource-library>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



UDC 339.1

## Legal Aspects of Ukrainian Tourism Competitiveness in the Time of War

**Zyma Oleksandr Hryhorovych,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, S. Kuznets KhNUE (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: zimaaleksandr28@gmail.com;

**Vovk Kateryna Mykhailivna,**

PhD in Tourism, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, S. Kuznets KhNUE (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: katherina.vovk@hneu.net

The competitiveness of any industry is determined by a variety of factors. Identifying the dominant factor may be difficult due to incomplete or unavailable data. The level of influence each factor has depends on the industry's conditions during a particular term period. In the context of the war in Ukraine, the legal factor has become crucial. Legal mechanisms provide an opportunity to attract international financial support and investment, which, in turn, helps stabilize the economy. Thus, in the current environment, the recovery of the tourism industry has been made possible by the development and implementation of legal mechanisms that adapt the industry to new realities, provide legal protection for entrepreneurs, stimulate the recovery of domestic tourism, and ensure the implementation of international support programs. The tourism industry is a key element of the country's economic recovery, contributing to increased tax revenues and the development of Ukraine's brand as a whole. Therefore, it is important to research and analyse the legal aspects that can contribute to the recovery of the tourism sector and maintain Ukraine's competitive position in the international market.

Since the beginning of russia's full-scale military invasion the total amount of direct damage to residential and non-residential real estate, infrastructure, vehicles and inventory has exceeded USD 157 billion (at replacement cost) [1]. As of early 2024 direct damage to infrastructure

---



in the areas of culture, religion, and tourism amounted to \$2.4 billion (cite facts about the business environment). At the same time the labour market is in crisis with Ukrainian businesses lacking specialists. As a result of active hostilities and the occupation of part of Ukraine's territory in 2022–2023 about 6.3 million people left Ukraine and the labour force aged 15–70 in 2023 decreased by more than a quarter compared to 2021 [1]. These facts necessitate the development of legal mechanisms that would allow for the restoration of these facilities, ensure their protection and preservation for the future and attract funding for infrastructure restoration and staff retention. Important in this regard is the implementation of programs that promote investment in the tourism sector and the formation of a supportive tourism environment.

The European Union has been actively supporting Ukrainian entrepreneurs during the war through the EU4Business program. In 2023, this initiative funded 46 projects totalling more than €241 million, supporting 17,207 companies. Thanks to this support about 13,234 new jobs were created and the turnover of enterprises increased by 5% [2].

On June 1, 2023, Ukraine was granted the right to chair the 68th meeting of the European Commission of the UN World Tourism Organization (WTO), which recognizes its role in the tourism sector. On June 12, 2024, the Ministry of Communities, Territories, and Infrastructure Development of Ukraine and the international technology company Mastercard signed a Memorandum of Understanding in Berlin aimed at creating conditions for the future recovery of the tourism industry and the development of Ukraine's tourism potential [3]. The Memorandum provides for areas of work aimed at maintaining Ukraine's competitive position in the international tourism market. In particular, it focuses on promoting Ukrainian regions as tourist destinations in both international and domestic markets, supporting the introduction of innovative technologies at all levels of development, implementing and selling a tourist product, developing and implementing programs to attract international investment, creating a favourable business climate, and analysing Ukrainian

tourist destinations to develop and implement a tourism strategy. Work in these areas will contribute to the sustainable development of Ukrainian tourism and create a platform for international cooperation.

Ukraine is adapting its existing tourism legislation to ensure the effective operation of the industry in times of war. This process includes the revision of rules and regulations governing the activities of tour operators, hotels, and other business entities. For example, the latest version of the Law of Ukraine 'On Tourism' No. 324/95-BP, dated January 1, 2024 [4], includes updates that meet modern requirements and challenges. According to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 314 of March 18, 2022, the procedure for conducting economic activity under martial law is established [5]. This Resolution provides for the introduction of special measures aimed at maintaining economic stability and the functioning of critical sectors, including tourism and recreation. In particular, it simplifies licensing and regulatory procedures, significantly easing the conditions for obtaining licenses and permits. Additionally, in accordance with the Law of Ukraine 'On Amendments to the Tax Code of Ukraine on State Support for Culture, Tourism, and Creative Industries,' starting January 1, 2023, the value-added tax for temporary accommodation services provided by hotels and accommodation facilities was reduced [6]. To restore demographic potential, the Strategy of Demographic Development of Ukraine until 2040 was approved in September 2024 [7].

The above information does not cover the entire list of programs and legal measures that have been implemented since the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine. However, it is possible to draw conclusions about the formation of a platform for restoring the competitiveness of Ukrainian tourism in both international and domestic markets.

## Literature

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

2. ЄС підтримує МСП через 40+ проєктів в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/>

3. Міністерствј розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35708.html>

4. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

5. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text>

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій : Закон України від 04.11.2020 № 962-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text>

7. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>

Тези надійшли до редакції 25.10.2024 р.



УДК 346.52

## Інноваційно-інвестиційна модель як основа національної безпеки України

**Касич Алла Олександрівна,**

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління та смарт-інновацій,  
Київський національний університет технологій та дизайну (Київ, Україна),  
e-mail: kasich.alla@gmail.com

Ключовим чинником забезпечення економічного зростання у XXI столітті є інновації. Все більше країн світу стають на шлях прискореного інноваційного розвитку та реалізують відповідні стратегії та моделі. Однак досить часто навіть ті країни, які обрали інноваційний вектор розвитку, не отримують результати в частині забезпечення прискореного економічного зростання. В країнах, які розвиваються, і сьогодні питання інновацій не завжди у фокусі інтересів науковців та владних структур. Також загалом складається досить парадоксальна ситуація, коли питання інновацій більш комплексно та системно досліджуються у країнах з більш високими доходами [1]. Відповідно актуальним є завдання визначення відмінностей у політиках формування моделей інноваційного розвитку у різних країнах.

Війна росії проти України актуалізувала завдання осмислення змісту та елементів результативних моделей прискорення інноваційного розвитку, оскільки за 33 роки незалежності не лише не було сформовано інноваційну модель, а й втрачено існуючий потенціал, зокрема в частині розвитку військово-промислового комплексу, що важливо для національної безпеки.

**Метою** цього дослідження є акцентування уваги на основних чинниках, які визначають спроможність країни сформувати ефективну інноваційно-інвестиційну модель, та проведення порівняння основних індикаторів сформованих моделей на прикладі України та Ізраїлю.

Комплексний підхід до формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку країни вимагає врахування того, що створення інновації не є лінійним процесом та потребує системних перетворень у країні, які передбачають як якісні, так і кількісні трансформації.

Успішність реалізації інноваційних стратегій розвитку у різних країнах в частині якісних змін залежить від дії багатьох чинників. Учені найчастіше називають такі:

- трансфер технологій – країни, що розвиваються, потребують комплексу інновацій, однак неспроможність забезпечити їх розвиток самостійно визначає необхідність залучення та використання передових технологій, отриманих від інших країн [4];
- інституційна система, яка забезпечує формування системних умов для інноваційної діяльності, тобто передбачає створення інститутів та компаній, підготовку дослідників та підприємців, напрацювання політик, правил і програм активації інновацій [3];
- ресурсне забезпечення – формування інноваційної моделі розвитку значною мірою залежить від ресурсного забезпечення країни, зокрема інвестиційними ресурсами [2]. При цьому слід зазначити, що на основі комплексного підходу важливо забезпечити інвестиції у розвиток людського капіталу, дослідження та розробки (НДДКР), інфраструктуру, технології та фінансовий капітал.

Окрім осмислення ключових елементів формування інноваційно-інвестиційної моделі, важливо провести порівняння індикаторів, які характеризують існуючі моделі економічного розвитку різних країн. Зважаючи на той факт, що в цей час у війні знаходиться Україна, доцільно провести порівняння з іншою країною, яка теж у війні, зокрема Ізраїль. Основні індикатори функціонуючих моделей з позицій відображення ролі інновацій та інвестицій в Україні та Ізраїлі наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Індикатори інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України та Ізраїлю

Показники	1997	2000	2005	2010	2015	2020	2022 (2023*)
<b>Україна</b>							
Інвестиції в ОЗ, % від ВВП	21	20	23	21	16	9	15
Інвестиції в ОЗ, дол США на душу населення	208,11	131,60	435,62	646,38	339,84	337,59	777,15
Інвестиції в НДДКР, % від ВВП	1,19	0,93	1,00	0,8	0,61	0,40	0,33
Інвестиції в НДДКР, дол США на душу населення	11,79	6,12	18,94	24,62	12,96	15,00	17,10
Оборонні витрати, млрд дол. США	1,45	0,69	2,1	2,59	2,96	5,92	44
<b>Ізраїль</b>							
Інвестиції в ОЗ, % від ВВП	28	26	23	21	22	24	26*
Інвестиції в ОЗ, дол. США на душу населення	8222,48	5623,80	4881,29	6565,86	7965,32	10763,04	13587,86
Інвестиції в НДДКР, % від ВВП	2,49	3,83	3,92	3,86	4,21	5,71	5,56
Інвестиції в НДДКР дол. США на душу населення	731,21	828,43	831,94	1206,87	1524,27	2560,71	2905,71
Оборонні витрати, млрд дол. США	8,58	8,33	8,92	13,88	16,46	21,82	23,42

Джерело: складено автором за даними [5]

Наведені дані дають можливість продемонструвати принципові відмінності моделей, сформованих в Україні та Ізраїлі.

На інвестиції в основні засоби Ізраїль спрямовує 21–28 % ВВП, що загалом характеризує інвестиційну активність як середню, однак досягнутий рівень економічного розвитку та доходів дозволяє спрямовувати на інвестиції за абсолютними показниками на рівні 5–14 тис. дол. США на рік з розрахунку на душу населення. Загальна тенденція за даними показником – зростання. Україна, яка потребує активізації, перш за все, інвестицій в основні засоби спрямовує на їх забезпечення не більше 23 % ВВП, на фоні суттєвого зменшення даного показника. Як результат, і в 2000-х роках суми інвестицій не перевищували 1 тис. дол. США з розрахунку на одного жителя.

Інноваційна активність за показниками інвестицій в НДДКР має ще більш вражаючі відмінності. Ізраїль поступово та цілеспрямовано збільшував частку інвестицій в НДДКР і суттєво перевищив рівень у 2 %, який було визначено як цільовий, наприклад, для країн ЄС. В Україні цей показник має непомірно мале значення і не перевищував в останні роки навіть 1 %, що за рахунок низького рівня економічного розвитку дає можливість інвестувати в інновації не більше 25 дол. США на душу населення. Низький рівень інвестиційного забезпечення, в тому числі інноваційної діяльності, є ключовою перешкодою прискореного економічного розвитку України, що суттєво впливає на обороноздатність країни. Військові витрати України та Ізраїлю, які теж мають суттєві відмінності за величиною, свідчать важливість формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку задля забезпечення національної безпеки.

Таким чином, в якості рекомендацій щодо формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку країни необхідно використовувати змістовні характеристики щодо елементів та кількісні індикатори щодо стратегічних орієнтирів. Україна не має альтернативи формуванню інноваційно-інвестиційної моделі в частині забезпечення економічного зростання, і досвід країн, які досягнули результатів, є беззаперечним.

### Література

1. Lema R., Kraemer-Mbula E., Rakas M. Innovation in developing countries: examining two decades of research. *Innovation and development*. 2021. Vol. 11. No. 2–3. P. 189–210.

2. Leogrande A. Investments in the Global Innovation Index. 2024. In International Web Post. Zenodo.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13776819>

3. Maharajh R., Kraemer-Mbula E. Innovation Strategies in Developing Countries. In innovation and the development agenda. *OECD/IDRC*. 2010. P. 133–153. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/>

4. Omer M., Othman khalifa, Aisha-Hassan A. H., Rashid S.A, Shihab A. Technology Transfer in Developing Countries. *Advances in Natural and Applied Sciences*. 2012. Vol. 6 (5). P. 620–624.

5. Indicator // World Bank Search. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.







30 років Україна з різних причин втратила близько 10 мільйонів громадян, а після початку повномасштабної війни – ще близько 6 мільйонів [4].

До зовнішньополітичних чинників належать: посягання на державний суверенітет України та її територіальну цілісність, спроби втручання у внутрішні справи України з боку інших держав [3].

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку новітніх інформаційних технологій великого значення набуває питання про захист прав людини в інформаційному просторі. З початку повномасштабної війни росії проти України кількість кібератак на об'єкти критичної інфраструктури та інформаційні ресурси нашої держави істотно збільшилася.

До загроз національній безпеці в екологічній сфері доцільно віднести такі чинники: антропогенне порушення і техногенна переважаність всієї території України; зростання ризиків виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характерів; нераціональне виснажливе використання мінерально-сировинних природних ресурсів; погіршення стану водних басейнів; неконтрольоване ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій, речовин, матеріалів і трансгенних рослин.

У науково-технологічній сфері до загроз віднесено: відтік наукових кадрів з України в зарубіжні держави; критичний рівень науково-технологічного відставання України від провідних держав світу.

Серед загроз в економічній сфері доцільно виділити також такі: неефективність економічних інститутів управління; падіння бюджетно; підвищення цін і тарифів.

Загрозу національній безпеці у соціальній сфері складають: різка диференціація доходів і потреб населення; погіршення структури харчування; розширення меж бідності в результаті абсолютного і відносно постійного збільшення кількості людей, доходи котрих нижче прожиткового мінімуму; погіршення здоров'я населення, зростання безробіття і соціальної злочинності [2].

**Висновок.** Національна безпека в Україні є багатограним поняттям, адже включає в себе не тільки військову сферу, а й економічну, інформаційну, екологічну, соціальну, наукову.

Національна безпека – це система, яка потребує комплексного підходу. Щоб забезпечити її ефективність, необхідно розвивати обороноздатність країни, зміцнювати економіку, захищати права та свободи громадян, а також не забувати про міжнародну співпрацю. Важливим аспектом є інформаційна безпека, яка потребує захисту від дезінформації та пропаганди. Також національна безпека вимагає активної участі суспільства, адже це спільна відповідальність держави і громадян.

Отже, національна безпека є важливим питанням, яке потребує постійної уваги та адаптації до нових змін і викликів.

### Література

1. Про національну безпеку : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Лесько Н. В. Кібербезпека як частина національної безпеки України в умовах війни. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 224–226. URL: [http://lsej.org.ua/5\\_2023/55.pdf](http://lsej.org.ua/5_2023/55.pdf)
3. Мотайло О. В. Ризики та загрози національній безпеці. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. № 5. С. 116–121.
4. Тимошенко В. І. Внутрішні загрози національній безпеці України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. С. 94–99. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/303010/295021>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 620.91:65.011

## Речовий аналіз використання матеріально-енергетичних ресурсів в Україні

**Костенко Дмитро Миколайович,**

канд. екон. наук, науковий співробітник,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: kostenko.d.n@ukr.net

Енергетика справляє вирішальний вплив на стан економіки країни та рівень життя населення. Питання проблеми енергозабезпечення разом із заощадженням й ефективним використанням усіх видів палива та енергії обумовлюють необхідність пошуку і застосування нових джерел енергії та технологій. Донедавна пріоритетним напрямом вирішення енергетичних проблем була диверсифікація енергопостачань, зараз спостерігається застосування комплексного підходу до диверсифікації енергетичних продуктів та енергетичних потоків від поставок первинної енергії до її кінцевого споживання. Такий підхід сприяє прозорості руху енергетичних продуктів і потоків. У цій роботі речовий аналіз використання матеріально-енергетичних ресурсів в Україні буде проводитися на основі аналітичної моделі, яку наведено на рис. 1.

Основним енергетичними проблемами України на сьогодні є дефіцит ППЕР (окрім вугілля), як наслідок посилення зовнішньої енергетичної залежності. Також значною проблемою для України в енергетичній сфері залишається висока енергоємність ВВП країни, що свідчить про неефективність енергокористування та відставання України від розвинених країн.

У 2021 р. порівняно з 2000 р. спостерігається суттєве зниження запасів органічного палива в Україні. Причиною такого різкого зниження запасів органічного палива в Україні з 2014 р. є початок

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

вторгнення РФ на територію України та окупація частини Донецької та Луганської областей, де зосереджена переважна частина запасів вугілля та природного газу. Відзначається зниження запасів вугілля та природного газу. Основним видом палива в структурі запасів органічного палива України було вугілля, його частка в 2021 р. складала 98,7 %. Найменша частка в структурі запасів органічного палива в Україні належить нафті та газовому конденсату. У 2021 р. загальні обсяги розвіданих запасів органічного палива в Україні складають 25,26 млрд т н. е. [1–3].

У 2000–2020 рр. динаміка виробництва органічного палива демонструвала тенденцію до зниження. Відносно 2000 р. обсяги виробництва впали на 45,53 %. За видами палива можна визначити такі тенденції: обсяги виробництва вугілля та нафти зменшилися на 64,91 % та 33,21 % відповідно, тоді як обсяги виробництва природного газу зросли на 5,7 % порівняно із 2000 р. Основним видом органічного палива в енергетичному еквіваленті, що вироблялося в Україні, був природний газ, його частка в 2020 р. складала 51,01 %, на другому місці за видобутком розташувалося вугілля із часткою 41,03 %, частка нафти та газового конденсату – 7,97 % [1–5].

Динаміка імпорту органічного палива України мала сталу тенденцію до зниження. У 2020 р. обсяг імпорту органічного палива України склав 20,24 млн т н. е., з яких 54,5 % припадало на вугілля, яке було основним імпортованим видом органічного палива, тоді як у 2000 р. частка імпорту вугілля складала лише 6,8 %. Загалом за період, що аналізується, спостерігалось зменшення імпорту нафти і газового конденсату на 70,02 % та природного газу на 85,13 % та збільшення обсягів імпорту вугілля на 173,03 % порівняно з 2000 р. [1–6].

Динаміка використання органічного палива в Україні також демонструвала тенденцію до зниження. В 2020 р. відносно 2000 р. обсяги споживання впали на 53,86 %. За видами палива можна визначити такі тенденції: обсяги використання зменшилися на 40,7 % та 61,7 %,

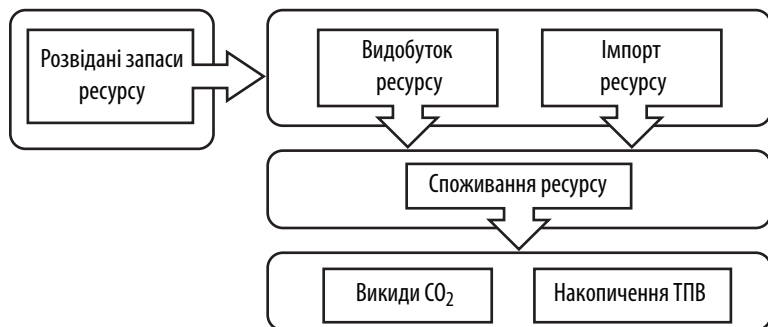


Рис. 1. Аналітична модель речового аналізу використання матеріально-енергетичних ресурсів в Україні

55,7 % для вугілля, природного газу та нафти відповідно порівняно із 2000 р. У 2020 р. структура використання органічного палива виглядала наступним чином: природний газ – 46,86 %, вугілля – 44,9 %, нафта і газовий конденсат – 8,25 % [1-6].

Загалом у 2020 р. кінцевими споживачами було спожито 28,66 млн т н. е. органічного палива. Структура кінцевого споживання органічного палива за видами у 2020 р. мала такий вигляд: природний газ – 45,99 %, нафта та газовий конденсат та нафтопродукти – 33,69 % та вугілля 20,32 %. Основними кінцевими споживачами вугілля у 2020 р. стали підприємства промисловості – 83,05 %, нафти та газового конденсату та нафтопродуктів став транспорт – 70,52 % та природного газу – побутовий сектор – 49,34 % [1–6].

Статистична звітність про забруднення довкілля [7] містить інформацію щодо викидів в атмосферу широкого спектра забруднюючих речовин, але окремо парникові гази не відображаються.

За всіма секторами, в розрізі яких готуються дані, в Україні в динаміці спостерігається стійке зниження викидів. У цілому показник викидів парникових газів в 2021 р. порівняно з 2005 р. знизився на 42,6 %. У 2021 р. найбільше викидів парникових газів було зафіксо-

**Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України**

.....

8. Total CO<sub>2</sub> emissions from energy of Ukraine // International Energy Agency: IEA. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine/emissions>

9. Утворення відходів за джерелами (1995-2020) // Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ns/ns\\_rik/cv\\_dj\\_95\\_20\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ns/ns_rik/cv_dj_95_20_ue.xls)

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.







### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

відновлення (губчастого заліза) полягає, як і в доменному процесі, у відновленні його з оксидів, які утворюють залізну руду. Відповідно, для процесу необхідний спеціальний відновник. У доменному виробництві в якості відновника виступають вуглець і водень, що містяться в доменному коксі та продуктах його газифікації компонентами дуття на нижніх горизонтах доменної печі [4]. Спалювання частини доменного коксу дозволяє отримати температуру, необхідну для протікання реакцій відновлення, інша частина коксу є джерелом вуглецю, необхідного для цих реакцій.

Альтернативою відновнику – доменному коксу – є так званий синтез-газ (суміш монооксиду вуглецю і водню). При цьому монооксид вуглецю (або його частина) спалюється для отримання температури, необхідної для протікання реакцій, а водень безпосередньо виконує функції відновника.

Сировиною для отримання синтез-газу може бути природний газ (шляхом парової конверсії метану) або кам'яне вугілля (шляхом його газифікації).

У сучасних українських реаліях природний газ є дефіцитним ресурсом; вітчизняного видобутку вистачає лише для задоволення потреб населення і комунальної енергетики. Рівень цін, що склався на європейському ринку, не дозволяє розглядати виробництво синтез-газу з імпортного природного газу як альтернативу доменному коксу при отриманні заліза.

Натомість одержання синтез-газу з кам'яного вугілля в українських умовах є цілком слушним, але при застосуванні сучасних технологій його газифікації. Особливістю таких технологій (процеси Техасо, Conoco-Phillips тощо) є утилізація фізичної теплоти (ентальпії) отриманого синтез-газу для виробництва теплової та електричної енергії. Остання може використовуватись для наступного здійснення електрометалургійних процесів переробки губчастого заліза на сплави із заданими властивостями.

За такої організації процесу викиди вуглекислого газу формуватимуться головним чином за рахунок окиснення монооксиду вуглецю при прямому відновленні заліза із руд. Для зменшення викидів парникового вуглекислого газу пропонується застосовувати збагачення одержуваного синтез-газу воднем. Останній може бути отриманий шляхом електролізу води із застосуванням електроенергії, джерелом якої є утилізація фізичного тепла генераторного газу [5].

Отримання сталей та чавунів із заданими хімічним складом та властивостями на основі заліза прямого відновлення досягатиметься легуванням їх відповідними елементами (хромом, нікелем, кремнієм, ванадієм, марганцем тощо) шляхом додавання спеціальних феросплавів, які також переважно отримуються в електродуках шляхом відновлення коксом відповідних рудних матеріалів. На відміну від доменного коксу, вимоги до феросплавного коксу значно м'якші, для його отримання потрібно в 2–3 рази менше добре спікливого вугілля, кінцева температура коксування може бути на 100...200 оС нижча, а потреба в такому коксі не перевищує кількох відсотків від доменного коксу [6].

Серед головних переваг реалізації запропонованої «зеленої» металургійної технології (газифікація кам'яного вугілля – отримання губчатого заліза шляхом відновлення залізної руди синтез-газом) слід зазначити:

- зниження принаймні в 4–5 разів викидів у довкілля парникового вуглекислого газу та хімічних забрудників, що утворюються при виробництві коксу і чавуну;
- значне підвищення якості металопродукції та металовиробів;
- зменшення потреби в коксі та пом'якшення вимог до його властивостей внаслідок припинення використання коксу в доменних печах.

Використання вітчизняного кам'яного вугілля для виробництва синтез-газу матиме значний соціальний ефект, оскільки дозволить

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

вирішити проблеми вуглевидобувної промисловості. Руйнація теплової електрогенерації внаслідок масованих російських ракетних атак призвела до суттєвого зниження попиту на вугільну продукцію і в перспективі призведе до занепаду цілих вуглевидобувних регіонів, в яких розташовані шахти: Західного Донбасу і Львівсько-Волинського басейну.

Таким чином, створення «зеленої» металургії є актуальним з точки зору повоєнного відновлення і розвитку не тільки металургійної, а й вугільної промисловості України на сучасній технологічній основі.

#### Література

1. План України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=8f36a2d9-9611-4bff-8fa9-474da62bd28d&tag=PlanUkraini>

2. Метінвест доєднався до урядової платформи щодо зеленого відновлення металургії. URL: <https://minprom.ua/news/297227.html>

3. Україна та UNIDO підписали Програму зеленого відновлення промисловості України на 2024–2028 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-unido-pidpysaly-prohramu-zelenoho-vidnovlennia-promyslovosti-ukrainy-na-2024-2028-roky>

4. Ярошевський С. А., Ємченко А. В., Шульга І. В. та ін. Ресурсозберігаючі технології металургійного виробництва на основі використання українського вугілля. Харків : Контраст, 2012. 204 с.

5. Патент України на корисну модель № 156530. Шульга І. В. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Котляров Є. І. Спосіб отримання синтетичних моторних палив з вугілля // Бюл. Промислова власність. 2024. № 9.

6. Vladymyrenko V., Shulga I. The Relationship between Specific Electrical Resistance and the Readiness of Coal Coke // Materials Science Forum. 2023. Vol. 1096. P. 103–108.

DOI: <https://doi.org/10.4028/p-q3tyYx>

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



## Конкурентоспроможність продукції лісопромислового комплексу України на світовому ринку за рівнями доданої вартості

**Крячко Євген Миколайович,**

канд. екон. наук, старший науковий співробітник  
сектора промислової політики та інноваційного розвитку,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: krevmyk@gmail.com

Лісопромисловий комплекс (ЛПК) є одним із важливих секторів світової економіки, що забезпечує потреби у сировині та продукції з різними рівнями доданої вартості та відіграє значну роль у міжнародній торгівлі. Торгівля продукцією ЛПК як в Україні, так в на світовому рівні демонструє суттєві зміни в умовах глобальної конкуренції. З огляду на це набуває особливого значення дослідження конкурентоспроможності продукції ЛПК України на світовому ринку з різним рівнем доданої вартості.

Продукція ЛПК може бути класифікована на три категорії: продукція з низькою доданою вартістю (діловий круглий ліс, паливна деревина, деревне вугілля, тріска і стружка, деревні відходи), середньою доданою вартістю (деревні пелети, деревні брикети та інші агломерати, пиломатеріали, шпон, фанера, стружкові плити, орієнтовано-стружкові плити, тверді плити, деревоволокнисті плити середньої та високої щільності, інші плити) та високою доданою вартістю (целюлоза, папір і картон, меблі, конструкції будівельні збірні з деревини).

Торгівля продукцією ЛПК з низькою доданою вартістю у 2017–2022 рр. характеризувалася значною волатильністю українського ринку, на відміну від світового [1]. Так, найбільший середній темп падіння у досліджуваному періоді зазнали обсяги експорту ділового

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

круглого лісу (-43,2 %) та тріски і стружки (-22,3 %) порівняно з незначним середньосвітовим зниженням або навіть зростанням (-2,2 % та 8,4 % відповідно). Найбільший середній темп зростання обсягів імпорту продукції ЛПК України цього сегменту також спостерігався у тріски і стружки (172,3 %) проти (8,5 %) середньосвітового та ділового круглого лісу (63,2 %) проти (0,9 %) середньосвітового.

У сегменті продукції ЛПК із середнім рівнем доданої вартості український експорт у 2017–2022 рр. характеризувався позитивною динамікою середніх темпів такої продукції, як орієнтовано-стружкові плити, деревні пелети та фанера. У цей період середній темп зростання обсягу експорту орієнтовано-стружкових становив 54,9 %, що понад у чотири рази перевищував середньосвітовий (13,3 %), деревних пелет складав 32,9 % проти середньосвітового (17,6 %), фанери – 21,0 % проти середньосвітового (5,4 %). Це свідчить про наявність конкурентних переваг продукції ЛПК України із середнім рівнем доданої вартості на світовому ринку. Найбільший середній темп зростання обсягів імпорту продукції ЛПК України цього сегмента спостерігався у деревних брикетів та інших агломератів (76,2 %) проти (12,4 %) середньосвітового та твердих плит (47,9 %) проти (4,9 %) середньосвітового.

Високі середні темпи зростання обсягів експорту продукції ЛПК України з високим рівнем доданої вартості у період, що досліджувався, мали целюлоза (63,3 %), конструкції будівельні збірні з деревини (24,8 %) та меблі (15,6 %), що перевищували середньосвітові темпи (5,2 %, 7,1 % та 4,3 %) відповідно.

Така динаміка свідчить про наявність конкурентних переваг у виробництві товарів з високим рівнем доданої вартості, особливо у конструкцій будівельних збірних з деревини та меблів, що мають значний потенціал на міжнародних ринках за рахунок підвищеного попиту. Водночас середній темп зниження експорту паперу та картону в Україні становив (-20,1 %), що контрастує з середньосвітовим приростом (3,0 %).

Таким чином, проведений аналіз продукції ЛПК в Україні та світі за рівнями доданої вартості вказує на необхідність розробки стратегічного підходу для підвищення її конкурентоспроможності. Продукція з низьким рівнем доданої вартості продовжує домінувати в структурі експорту, хоча її обсяги поступово знижуються через глобальні економічні зміни та внутрішні обмеження. Продукція із середнім рівнем доданої вартості стикається з проблемами технологічного характеру, що гальмують її розвиток і обмежують експортні можливості. Продукція з високим рівнем доданої вартості поки що не використовує наявний потенціал повною мірою, що вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва та покращення стандартів якості. Важливим напрямом є подальше посилення конкурентних переваг продукції ЛПК Україні у середньому та високому сегментах, що сприятиме інтеграції України в глобальні ланцюги створення доданої вартості та підвищенню рівня конкурентоспроможності на світовому ринку.

### Література

1. UN Comtrade Database. URL: <https://comtradeplus.un.org/>

Тези надійшли до редакції 30.10.2024 р.



УДК 332.12

## **Впровадження інновацій як механізм забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України**

**Лиска Павло Олександрович,**

аспірант кафедри обліку та бізнес-консалтингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: Pavellyska996@gmail.com

Сучасний світ перебуває в постійній та швидкоплинній динаміці. Майже щодня змінюються потреби та вимоги суспільства, науково-технічний прогрес стрімко розвивається, з'являються нові технології та продукти діяльності бізнесу. На економічному ринку товарів і послуг постійно триває конкурентна боротьба серед учасників. Тому питання конкурентоспроможності, її розвитку та створення можливостей для отримання лідируючих позицій серед інших компаній призводять до необхідності внесення різноманітних змін, адже будь-яке «стояння на місці» наразі означає «крок назад» для споживачів.

Таким чином, серед виробників товарів і послуг завжди є нагальним питанням отримання переваги в конкурентоспроможності, особливо перед іноземними суб'єктами господарювання. Одним із таких механізмів і стали розробка, створення та впровадження інновацій на підприємствах.

Наразі для України існує чимало зростаючих загроз, пов'язаних з економічною нестабільністю та залежністю від зовнішніх факторів. Інноваційні та цифрові рішення можуть відігравати важливу роль у зміцненні економічної безпеки. Такий підхід відображає необхідність пошуку нових шляхів розвитку, адаптації до змін у економічному середовищі та створення умов для стабільності та конкурентоспроможності [1]. Економічна ж безпека є результатом збалансованої відповідності всіх сфер розвитку держави на різних рівнях, які підтримують економіку та збагачують її. Основою еконо-

мічної безпеки є цілий комплекс елементів, які тісно пов'язані між собою. Наприклад, фінансова, зовнішньоекономічна, інформаційна, науково-технологічна, макроекономічна, інвестиційно-інноваційна, енергетична, соціальна, демографічна, продовольча, виробнича та екологічна безпеки [2]. На цей момент на території України триває активна війна, а тому як ніколи постають важливі питання щодо забезпечення повної економічної безпеки та незалежності.

Це відобразилося у розробці та впровадженні на підприємствах комплексної стратегії для збільшення конкурентоспроможності як на національному так і світовому рівні саме за допомогою інновацій. Так, було знайдено чимало оптимальних напрямів для реалізації інноваційних процесів, які базуються на прикладі західних розвинених компаній.

Наприклад, запровадження на підприємствах нових технологій та виробничих процесів. За допомогою цього методу виникає можливість для зниження фактичних витрат на виготовлення товарів, що призводить або до зменшення ринкової ціни при збереженні якості, або до збільшення прибутку при сталості ціни з кращою якістю. Іншим методом є диджиталізація підприємства. Вона має користь як для зовнішніх користувачів (клієнтів, споживачів), так і для внутрішніх (менеджмент, бухгалтерія, управління).

Для *перших* така система спрощує взаємодію з компанією, яка має прояв в отриманні доступу до необхідних товарів чи послуг онлайн, перевірку якості та належності до даної компанії. А для *других* надає змогу значно прискорити внутрішні процеси взаємодії та аналітики, а також сприяє максимальному територіальному поширенню своєї продукції без додаткових фінансових витрат на створення окремого відділення чи підрозділу у конкретному територіальному пункті.

Також особливої популярності набув онлайн-маркетинг, тобто рекламування власного бізнесу через різноманітні соціальні мережі, якими наразі користується майже все населення нашої держави. Використовуючи внутрішні алгоритми соціальних мереж (Instagram,



YouTube, Telegram та інші), компанії отримують можливість спрямувати рекламу на конкретну цільову аудиторію. Таким чином, маркетинг сприяє збільшенню як продажу товару, так і його впізнаваності.

Окрему увагу я приділив би стратегії впровадження інноваційної корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. Вона проявляється в різних напрямках, але головними є: персонал, екологія, благодійність та меценатство. Так, наприклад, для сучасних реалій війни та попередньої пандемії набуло популярності залучати працівників до роботи онлайн, тобто віддалено від офісного або виробничого приміщення.

Таким чином, для працівників створюються відносно безпечні та комфортні умови праці, а також уникнення витрат часу на пересування робітників між їх місцями проживання та робочим місцем. Тобто у людей з'являється більше вільного часу для задоволення власних потреб, що може зменшити стрес та емоційне перенавантаження. Також компанії впроваджують різні програми соціальної підтримки та допомоги для своїх співробітників. Глобально така стратегія допомагає зберегти трудові ресурси всередині українського виробничого процесу, що позитивно впливає на економіку загалом. Іншим напрямом є екологічні активності підприємств, які зосереджені як на зменшенні негативного впливу на довкілля (шляхом все тих же технологічних і виробничих інновацій), так і на розвитку культури екосвідомості серед населення. Це відображається в політиці вторинної переробки відходів, розбудові парків та залученні суспільства до екологічних активностей.

Наприклад, ТОВ «АТБ» та АТ «Укрпошта» на регулярній основі здійснюють збір і переробку побутових речей, а саме ламп та батарейок для електропристроїв. У сукупності ці дії для країни дають необхідний євроінтеграційний розвиток в екозахисній сфері, для суспільства – впровадження нових ідей національної свідомості та відповідальності, а для компаній – отримання необхідних матеріалів

для здійснення повторної переробки та загальна впізнаність з потенційною можливістю подальшого виходу на більш розвинені ринки товарів і послуг. Останнім є благодійність і меценатство, яке наразі має чи не найголовнішу роль для всієї країни. Адже за допомогою чітко сформованого фонду у компаній виникає можливість підтримувати населення та армію у цей складний час. Великі суб'єкти господарської діяльності також продумали і шляхи надходження фінансових активів до таких фондів для постійного його існування. До таких шляхів я б навів таке: проведення акцій для продажу товарів, а чітко визначена частина цього прибутку спрямовується на конкретно визначену ціль; закладення у вже існуючу ціну товарів благодійного внеску; проведення благодійних розіграшів та аукціонів тощо.

Таким чином, компанія та її клієнти спільно докладають зусилля для вирішення якихось глобальних проблем для країни, суспільства чи окремої її групи. Тобто виникає необхідний зв'язок єднання між державою, бізнесом і населенням. Такі дії допомагають підприємствам як утримувати вже наявну клієнтську базу, так і розширювати її, а також створювати свій власний бренд.

Підсумовуючи все вищенаведене, доходимо висновку, що для забезпечення економічної безпеки України та реальної конкурентоспроможності підприємств необхідно постійно розвиватися шляхом широкого впровадження та застосування різноманітних інновацій в усіх економічних сферах життя. Як відомо, жоден негативний чинник не є постійним, а має властивість закінчуватися. З урахуванням євроінтеграційного курсу та прагнення усього українського народу до масового виходу національного бізнесу на світовий економічний простір, нашим підприємствам потрібно вже зараз піклуватися про свої можливості конкуренції із іноземними компаніями. А для цього потрібно не лише перебувати на їх рівні, а випереджати за допомогою якості, екологічності, впізнаваності та швидкості. А для досягнення таких результатів потрібен постійний інноваційний розвиток.

### Література

1. Козловський С., Сергій Г., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>

2. Пристемський О. С., Гривківська О. В., Сакун. А. Ж. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1.47. С. 106–115.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



УДК 620.92: 665.9

## Аналіз ефективності різних видів енергетики в сучасних економічних умовах

**Літинський Олександр Андрійович,**

учень 10-Б класу комунального закладу «Харківський ліцей №36  
Харківської міської ради» (м. Харків, Україна),  
e-mail: akex.ed.kitinsky@gmail.com;

**Турчина Іванна Олексіївна,**

учитель математики комунального закладу «Харківський ліцей №36  
Харківської міської ради» (м. Харків, Україна),  
e-mail: ivanna0202@gmail.com;

**Лебедева Ірина Леонідівна,**

канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри  
економіко-математичного моделювання,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, (м. Харків, Україна),  
e-mail: irina.lebedeva@hneu.net

Сьогодні світова енергетика переважно базується на невідновлюваних джерелах енергії, які мають обмежені запаси. Використання таких джерел призводить до серйозних екологічних проблем і є суттєвим викликом для забезпечення сталого розвитку. Тому у сучасних умовах постіндустріального етапу розвитку економіки перехід на «зелену» енергетику розглядається багатьма країнами як ключовий напрям підвищення енергоефективності і конкурентоспроможності промисловості країни. У рамках Енергетичної стратегії України до 2035 року [1] передбачається підвищення частки відновлюваної енергії до 25 %. Враховуючи економічну ситуацію в Україні, досягнення цієї мети є надзвичайно важливим для забезпечення енергетичної безпеки нашої країни.

**Метою** цього дослідження є аналіз економічної ефективності різних видів зеленої енергетики з урахуванням сучасної економічної ситуації в Україні з подальшим визначенням оптимальних шляхів зниження витрат та підвищення енергетичної незалежності.

.....

У сучасній політичній ситуації залежність від імпорту енергоносіїв та нестабільність тарифів на традиційні джерела енергії спонукає Україну до пошуку альтернативних рішень. Використання відновлюваних джерел енергії дає можливість не лише зменшити витрати у довготривалій перспективі, але й забезпечити енергетичну незалежність нашої країни.

Стале зростання тарифів на електроенергію, що надходить від традиційних джерел енергопостачання, також стимулює інтерес до альтернативних джерел енергії. Так, у країнах Європейського Союзу [2] досягнуто високих показників у впровадженні відновлюваних джерел енергії, тоді як частка України залишається відносно низькою. Наприклад, за рахунок сонячної енергії забезпечується 14 % загального виробництва електроенергії у Нідерландах, по 13 % – у Греції та Угорщині, 10 % – у ФРН.

Альтернативні джерела енергії (сонячна, вітрова, біоенергетика) стають все більш популярними завдяки їх екологічній безпеці та стабільності у довгостроковій перспективі. Одним із найбільш перспективних джерел відновлюваної енергії слід вважати сонячну енергію.

Однак собівартість її виробництва залежить від рівня сонячної інсоляції на певній території та типу обладнання, що використовується. Зараз вартість сонячних панелей постійно зменшується [3], що робить цей вид енергії більш доступнішим. За даними Держстату, собівартість виробництва електроенергії від сонячних панелей становить приблизно 3–5 грн за кВт·год. Ще одним видом «зеленої» енергетики є вітрова енергетика, яка використовує кінетичну енергію вітру для виробництва електроенергії. Вона є достатньо ефективною, особливо на великих територіях, але вимагає значних початкових інвестицій [4].

Собівартість виробництва електроенергії від вітрових турбін становить близько 2–4 грн за кВт·год, але існує проблема транспортування енергії з віддалених регіонів. Біоенергетика теж є одним

із видів відновлюваної енергетики [5]. Для виробництва енергії вона використовує органічні відходи. Собівартість виробництва біоенергії залежить від технологій переробки, але в середньому вона становить 4–6 грн за кВт·год. Слід зазначити, що собівартість електроенергії з традиційних джерел, якими є ТЕС та АЕС, варіюється від 2,5 до 3 грн за кВт·год. Проте значні витрати йдуть на транспортування, що підвищує кінцеву вартість для споживача. «Зелена» енергетика дозволяє виробляти електроенергію ближче до кінцевого споживача, що знижує витрати на транспортування та зменшує втрати в мережах. Отже, для України перехід на відновлювані джерела енергії є як екологічно виправданим, так і економічно доцільним рішенням.

Звернемо особливу вагу на питання транспортування енергії. У межах інноваційних технологій статус екологічного палива майбутнього здобув «зелений» водень [6]. Перетворення вже видобутої енергії на водень для її подальшого транспортування є новітньою технологією, що стає все більш популярною як екологічно чиста та економічно ефективна альтернатива звичного мережного транспортування. Водень може слугувати паливом або джерелом енергії для транспорту, промисловості та домогосподарств. Отже, з'являється можливість зберігати й транспортувати енергію на великі відстані з мінімальними втратами.

Економічна доцільність виробництва водню полягає в оптимізації використання відновлюваної енергії, зокрема сонячної та вітрової. Водень дає змогу перетворювати надлишок енергії на ресурс, і це забезпечує стабільне постачання. Його доцільно використовувати при транспортуванні на великі відстані, оскільки це можна здійснювати через газопроводи або в рідкому вигляді, що знижує витрати порівняно з лініями електропередач. Для України це дає можливість скоротити витрати на імпорт енергоносіїв і досягти енергетичної незалежності. Окрім того, Україна потенціально може стати експортером «зеленого» водню до Європи, що відкриває нові

економічні перспективи. Доцільно зауважити, що транспортування водню – перспективна, але поки що досить дорога технологія. Вартість залежить від способу його зберігання та транспортування. Використання зрідженого водню вимагає охолодження до  $-253\text{ }^{\circ}\text{C}$ , що збільшує витрати через енергоємність процесу та потреби у дорогих кріогенних установках. Транспортування рідкого водню коштує приблизно 1–1,2 дол. США за кілограм на короткі відстані й до 2–3 дол. США на великі відстані.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки. Хоча «зелена» енергетика не завжди є найдешевшим варіантом, вона має значний потенціал для розвитку, особливо в умовах зростання тарифів на традиційну енергію. «Зелена» енергетика сприяє екологічній стійкості та допомагає зменшити залежність від викопного палива. Найбільш ефективними видами відновлюваної енергії залишаються гідро- та вітрова енергетика на рівні промислових потреб, тоді як сонячна енергетика вже зараз демонструє хороші результати на рівні індивідуальних домогосподарств.

З розвитком технологій виробництва «зелена» енергетика стане більш доступною, що допоможе знизити витрати на енергію для населення та промисловості України. А застосування водню є економічно доцільним завдяки можливості зберігати, а також транспортувати енергію на великі відстані, проте його транспортування зараз все ще є достатньо дорогим.

### Література

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. Біла книга енергетичної політики України. «Безпека та конкурентоспроможність». URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-04/Energy%20Strategy.pdf>

2. Соколенко О. У ЄС відновлювані джерела енергії вперше випередили газ. URL: <https://www.dw.com/uk/u-es-vidnovluvani-dzherela-energii-vperse-viperedili-gaz/a-64565674>

3. Зелені тарифи з 1 жовтня 2024 року. URL: [https://pret.com.ua/tariff?hard\\_tag\\_id=5b928d692c8b8311901c3946&type\\_id=5b9299a82c8b8316fe96aee7](https://pret.com.ua/tariff?hard_tag_id=5b928d692c8b8311901c3946&type_id=5b9299a82c8b8316fe96aee7)

**Конкуренстоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

4. Вітроенергетика. URL: <https://saee.gov.ua/uk/ae/windenergy>

5. Біоенергетика в Україні до 2030 року: аналіз Національного плану дій з відновлюваної енергетики вже доступний на SAF. URL: <https://uabio.org/materials/16524/>

6. Воднева енергетика: для безпеки і відбудови країни. URL: <https://nrfu.org.ua/news/vodneva-energetyka-dlya-bezpeky-i-vidbudovy-krayiny/>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.





## Імперативи управління продуктивною спроможністю регіону на сучасному етапі євроінтеграції

**Мокій Анатолій Іванович,**

д-р екон. наук, професор, провідний науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України” (м. Львів, Україна);

**Кошкарів Степан Андрійович,**

канд. екон. наук, доцент, директор Чернівецького кооперативного фахового коледжу економіки і права (м. Чернівці, Україна)

Дослідження продуктивної спроможності нації, розпочаті в Україні у 2017 р. А. Філіпенком [1], на сучасному етапі євроінтеграції потребують подальшого розвитку, насамперед проведення системного аналізу методичних підходів до вибору і аналізу факторів продуктивної спроможності, використовуваних: в моделі KLEMS (праця, капітал, енергія, матеріали, послуги тощо); канадськими вченими (проміжні і трудові витрати, витрати відтворювального капіталу, матеріально-виробничі запаси, земельні та інші природні ресурси; поліпшення довкілля; робочий капітал, грошові кошти та інші фінансові інструменти; знанневий капітал, інфраструктура); в робочих документах ОЕСР «просторові» (агломерації, інфраструктура, географія) і «просторовий» (людський капітал, законодавство про працю, галузевий рівень, інновації та динамізм)) фактори.

З нашого погляду, предмет методології охоплює не лише дослідження, а й управління продуктивною спроможністю, а саме її факторним потенціалом з метою максимально можливої реалізації в стратегічному горизонті планування. Подібну мету інтерпретуємо як стратегічну конкурентоспроможність у динамічному вимірі.

Продуктивна спроможність (РСА) регіону – це системна характеристика передбачуваного раціонально ефективного, за існуючих зовнішніх і внутрішніх умов, процесу використання факторного по-

тенціалу регіональної соціально-економічної системи з урахуванням взаємообумовленості факторів, загроз та ризиків, невизначеності впливу глобального середовища на мезо-, нано- та секторально-му рівнях системної ієрархії та гетерархії у динамічному вимірі і на стратегічну перспективу.

Факторний потенціал – сукупність взаємообумовлених загальних (архітектурно значущих) і часткових факторів, а також внутрішньосистемних факторів «поганої структури» і зовнішньосистемних факторів невизначеності, охоплює:

L – працю; R – матеріальні ресурси; C – капітал; E – енергію; Info – інформацію; Infra – інфраструктура; Inst – інститути; Env – екологічні ресурси; Ext – зовнішні фактори; Int – внутрішні позаекономічні фактори та фактори «поганої» структури.

Тоді управління продуктивною спроможністю розглядаємо як функціонал функціоналів:

$PCA(t) = F\{F(Lt); F(Rt); F(Ct); F(Et); F(Infot); F(Infrat); F(Envt); F(Ext t); F(Intt)\}$ , причому під впливом зовнішніх (викликів глобального середовища) і внутрішньосистемних (негативних чи позитивних) імперативів змінюються як функції (від лінійних до нелінійних, від квантифікованих до якісних і нечітких), так і самі змінні, які набувають більше або менше важливого значення для збереження, розвитку і реалізації продуктивної спроможності.

Об'єктом управління згідно з теорією систем доцільно розглядати сукупність (множину) головних (природних і набутих матеріальних ресурсів); людського, у тому числі інтелектуального і фінансового капіталу; інституціональної і фізичної інфраструктури; просторового розміщення) і часткових (культурних і духовно-ментальних, екологічних та інших) факторів продуктивної спроможності регіону. Подібна сукупність взаємопов'язаних певними відносинами та цілеорієнтованими на досягнення стратегічної цілі – формування і розвиток до належного рівня факторів продуктивної спроможності та їх

реалізація об'єктивно володіє системними ознаками, а отже, складає систему. З погляду процесного підходу кількісні і якісні зміни системи факторів продуктивної спроможності в процесі управління ними, що охоплює взаємопов'язане їх збереження, розвиток, використання і реалізацію, результатом чого є динамічна конкурентоспроможність соціально-економічної системи регіону загалом. При цьому управлінні повинно забезпечити життєздатність (за У. Р. Ешбі, Ст. Біром) та шокостійкість системи управління.

Концептуально важливим для управління є визнання імперативного впливу викликів глобального середовища на фактори продуктивної спроможності нації, національної макросистеми, населення та економіки регіону, сектора (галузі, сфери). При цьому імперативи необхідно розглядати в двоїстому розумінні як закономірні зрушення і як об'єктивно необхідні для досягнення визначених цілей функції управління.

До імперативів, які повинна враховувати життєздатна система управління продуктивною спроможністю загалом і регіону, зокрема, відносяться:

*По-перше*, незавершеність процесу формування або, точніше, відновлення Української нації та національної ідеї після 100-річної колоніальної залежності від московитської імперії в її советській формі.

*По-друге*, обумовлені цим внутрішньосистемні негативні чинники, насамперед дисфункція інституту держави, і, як наслідок, формування і утвердження системи «кланового капіталізму» (за Дж. Лоффом), або квазисистеми «ексклюзивного регулювання» (точніше, управління економікою), що базуються на імперативному характері «поганої» структури, вираженої в корупції, як системоутворюючому явищі і всеохоплюючому процесі, та взаємопов'язаною з нею тіньою економікою.

*По-третє*, – це зовнішні виклики глобального середовища, ключовим з яких є війна з московією, що загрожує існуванню Укра-

їнської держави і нації. Н. Дейвіс п'ятнадцять років тому, характеризуючи основні риси Росії та її взаємовідносини із Заходом, зазначив: «А втім, деякі риси насправді не змінилися. Одна з них – хижацька за своєю сутністю природа російської державності, яка завжди віддавала перевагу видавлюванню іноземних країн, а не терплячому будівництву на батьківщині. Ще одна риса – легковірність та вбогість уяви, характерні для дуже багатьох керівників західних держав» [3].

*По-четверте*, – це поглиблення процесів макроструктурної дивергенції факторного потенціалу продуктивної спроможності і руйнування цілісності соціально-економічної макросистеми держави, яке відбувалося ще до активізації 350-річної війни України за визволення від московитської імперії, власне під впливом нерациональної і асиметричної моделі євроінтеграції.

Деталізація впливу цих та інших імперативів, а також розгляд імперативів саме життєздатного управління продуктивною спроможністю в регіональному вимірі викладено у доповіді.

### Література

1. Філіпенко А. С. Продуктивна спроможність нації: соціально-економічний вимір // Продуктивна спроможність націй: приклад України : ма-теріали Між-нар. наук. конф. (м. Київ, 29 черв. 2017 р.). Київ, 2017. С. 13–14.
2. Мокій А. І. Трансформація методологічних засад дослідження і управління продуктивною спроможністю економіки регіонів в умовах викликів глобального середовища // Продуктивна спроможність економіки регіонів: те-оретико-методологічні та прикладні аспекти : наук. доп. / [наук. ред. С. Л. Шу-льц]. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2022. 104 с.
3. Лукас Е. Нова холодна війна. Як Кремль загрожує і Росії, і Заходу. Київ : Темпора, 2009. 488 с.

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## Особливості збутової політики сучасного бізнесу в умовах війни

**Небилиця Олена Анатоліївна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: elena.nebulitsa@ukr.net

Збутова політика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Вона передбачає розробку стратегії продажу товарів або послуг, яка враховує потреби споживачів, конкурентне середовище та специфіку ринку.

За умов ринкової економіки кожне підприємство, яке прагне успішно функціонувати і не втратити своїх позицій на ринку, має проводити ефективну збутову діяльність, оскільки саме вона є однією з найважливіших умов для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку. Саме з цією метою сучасні підприємства для збільшення обсягів продажу та для підвищення ефективності збутової діяльності звернулися до стимулювання збуту, тобто ефективно почали використовувати маркетингові стратегії покращення результативності діяльності підприємств [1]. Збутова політика в умовах війни набуває особливого значення та змінюється у відповідь на виклики та потреби ринку.

**Метою** цього дослідження є виділення особливостей збутової політики сучасного бізнесу в умовах війни через узагальнення її головних компонентів та інструментів.

Основні компоненти збутової політики включають: цільову аудиторію, канали збуту, цінову стратегію, просування продукту та обслуговування клієнтів.

Цільова аудиторія – це потенційні покупці та точка відліку будь-якої маркетингової стратегії. Якщо її відразу правильно позначити,

можна швидко та з меншими вкладеннями просунути свій товар чи послугу та збільшити продажі. Необхідно визначення ключових сегментів ринку, на які орієнтована продукція.

Вибір ефективних каналів збуту – наступна складова ефективної збутової політики підприємства. Необхідно обрати та сформувати найбільш дієві канали збуту для доставки продукту до споживача (онлайн, офлайн, дистриб'юторами тощо).

Цінова стратегія є одним із найбільш важливих аспектів збутової політики, оскільки вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії, прибутковість і сприйняття продукції споживачами. Необхідно сформувати такі цінові пропозиції, які забезпечать привабливість для споживачів та прибутковість для компанії. Правильна цінова стратегія повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін на ринку, потреб споживачів та цілей компанії.

Просування продукту є невід'ємною частиною системи збуту та включає ряд стратегій і тактик, які сприяють підвищенню обізнаності про продукт, зростанню попиту і збільшенню продажів. Ефективне просування продукту сприяє не лише підвищенню продажів, а й формуванню лояльності до бренду, що важливо для довгострокового успіху на ринку.

Обслуговування клієнтів є критично важливим елементом системи збуту, оскільки воно безпосередньо впливає на задоволення споживачів, їхню лояльність та репутацію компанії. Ефективне обслуговування клієнтів може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії та її прибутковість.

Збутова політика в умовах війни стикається з багатьма викликами, але також відкриває нові можливості для адаптації та інновацій. До основних аспектів, які варто враховувати, розробляючи збутову політику в таких умовах, можна віднести:

1. Гнучкість та адаптивність. Компаніям потрібно швидко адаптувати свої стратегії у відповідь на зміни у ринкових умовах,

включаючи логістичні труднощі, зміни в попиті та потребах споживачів.

2. Оцінка ризиків. Важливо оцінити фінансові, операційні та репутаційні ризики, пов'язані з веденням бізнесу в умовах війни, та розробити стратегії для їх пом'якшення.
3. Локалізація. Пошук нових постачальників і ринків всередині країни або в сусідніх державах може зменшити залежність від міжнародних ланцюгів постачання.
4. Цінова стратегія: Коригування цінових стратегій можливо через підвищення цін або використання акцій і знижок залежно від фінансового становища споживачів і змін у попиті.
5. Комунікація з клієнтами: Прозорість у спілкуванні з клієнтами важлива, особливо під час війни. Клієнти повинні бути поінформовані про зміни в постачанні, затримки або інші важливі питання.
6. Підтримка споживачів. Пропозиція спеціальних програм лояльності, знижок або підтримка клієнтів у вигляді консультацій чи соціальних ініціатив може підвищити довіру та лояльність.
7. Цифрова трансформація. Використання онлайн-платформ для збуту, таких як інтернет-магазини чи соціальні мережі, може допомогти досягти споживачів, які не можуть традиційно купувати продукти через фізичні магазини.
8. Соціальна відповідальність. Участь у соціальних проектах або допомога постраждалим від війни може підвищити репутацію бренду і залучити підтримку споживачів.
9. Інновації в продуктах і послугах. Адаптація асортименту до нових умов та потреб споживачів може включати нові продукти або послуги, що відповідають актуальній ситуації.

Компанії, які вміють адаптувати свою збутову політику до умов війни, можуть не лише вижити, але й знайти нові можливості для

розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Сучасні інструменти збутової політики включають різноманітні техніки та технології, які допомагають підприємствам ефективно адаптувати свій бізнес та реалізовувати товари і послуги.

Серед яких доцільно виділити такі:

- цифровий маркетинг: використання соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO та платної реклами для залучення клієнтів;
- CRM-системи: програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє відстежувати продажі, взаємодію з клієнтами та аналізувати дані;
- E-commerce платформи: інструменти для онлайн-продажів, які дозволяють підприємствам легко вести торгівлю через Інтернет;
- автоматизація маркетингу: використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних маркетингових задач, таких як електронні розсилки, управління соціальними мережами та аналітика;
- аналіз даних: інструменти для збору та аналізу даних про покупців, прогнозування їх поведінки та коригування стратегій збуту;
- соціальний доказ: використання відгуків клієнтів, кейсів успіху та рейтингів в онлайн-просторі для підвищення довіри до бренду;
- чат-боти: інструменти на базі штучного інтелекту, які допомагають у спілкуванні з клієнтами, надають підтримку та здійснюють продажі в автоматизованому режимі;
- програми лояльності: системи заохочення постійних клієнтів, які сприяють повторним покупкам. Цей набір інструментів дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії збуту під сучасні потреби та вподобання споживачів.



### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

.....

Таким чином, ефективна збутова політика допомагає компаніям адаптуватися до змін на ринку, передбачати потреби споживачів та підтримувати конкурентоспроможність, що в умовах війни стає ще більш важливим.

#### Література

1. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76–82.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>

Тези надійшли до редакції 31.10.2024 р.



УДК 339.372

## Сучасні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності післявоєнної України

**Петрикiва Ольга Станiславiвна,**

канд. екон. наук, доцент, старший науковий співробітник,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: ospetrykiva@gmail.com

Незважаючи на те, що сьогодні Україна вимушена першочергово вирішувати окремі проблеми: уповільнення економічного зростання, руйнація енергетичної інфраструктури, соціальні проблеми та інші негативні зміни в історії розвитку нашої країни очікують комплексного підходу для стабілізації національної економіки та забезпечення конкурентоспроможності в цілому.

Зрозуміло, що для відновлення економіки потрібні будуть нові умови для зростання: відновлення інфраструктурних об'єктів (транспорт, енергетика), розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова та інші), розвиток науково-дослідних інститутів, підтримка малого та середнього бізнесу, також впровадження екологічних стандартів у промисловість та сільське господарство для сталого розвитку. На всі стратегічні зміни потрібні ресурси, й не тільки фінансові. Наявні світові програми співпраці та підтримки можуть надати необхідний капітал для відновлення та сприятимуть впровадженню стратегічних програм розвитку та досягненню конкурентоспроможності України.

Для прискорення економічного відновлення та зміцнення інституційної спроможності створена програма фінансової підтримки України з боку ЄС Ukraine Facility. У рамках цієї Програми Україна отримує протягом 2024–2027 рр. 50 млрд євро від ЄС на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій, а також технічну підтримку в реалізації цієї Програми. Згідно з цією Програмою виді-

.....

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

лено 38,27 млрд євро на пряму підтримку державного бюджету України, а саме допомога у вигляді грантів (надаватиметься щоквартально за виконання індикаторів Плану для Ukraine Facility, розробленого Кабінетом міністрів України за координації Міністерства економіки України на чолі з Першим віце-прем'єр-міністром – міністром економіки Юлією Свириденко), 20 % грантових коштів в рамках першої складової програми (1,05 млрд євро) мають бути направлені на потреби регіонів. Проте покриття військових витрат не передбачено в рамках цієї програми. 6,97 млрд євро передбачено на інвестиційний фонд як спеціальний інвестиційний інструмент для стимулювання залучення інвестицій у пріоритетних секторах. Фінансування зможуть отримати інвестори через ЄБРР, ЄІВ та інші міжнародні інституції. Підтримка доступна для українських приватних і державних компаній. 4,76 млрд євро спрямовано на технічну та адміністративну підтримку реалізації програми Ukraine Facility, а саме синхронізацію законодавства з ЄС, структурні реформи, розбудову спроможності органів влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, покриття відсотків за пільговими кредитами в рамках програми. Підтримка місцевого розвитку і децентралізації визначені як одні зі спеціальних цілей інструменту Ukraine Facility.

Програма «Відновлення і стійкість», яка впроваджується Фондом «Східна Європа» за рахунок коштів Федерального уряду Німеччини за підтримки Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, проводиться з метою допомогти обласним державним адміністраціям, муніципалітетам та агенціям регіонального розвитку України набути та вдосконалити знання і навички їхніх спеціалістів у сфері управління проектами.

Окрім того, Україна в межах загальної програми Interreg має доступ до транснаціональної програми, яка реалізується на підтримку однієї з макрорегіональних європейських стратегій – Дунайської – Програми Дунайського регіону.

Останнім часом у світі фіксується велика кількість військових конфліктів (за останні двадцять років ХХ ст. вони відбулися у понад

50 країнах). Такі тенденції збереглися та продовжилися й у нинішні часи – тривалі війни відбулися в Афганістані, Іраку, Лівані, Сирії, Ємені та інших країнах. У 2014 році почалося вторгнення в Україну російської федерації, а у 2022 році розпочалася повномасштабна війна, яка триває й донині.

Будь-яка країна, на території якої розгортаються військові дії, стикається з людськими втратами, знищенням інфраструктури у сфері життєзабезпечення та промисловості цих країн, руйнуванням людського капіталу, втрачанням інвестицій, порушенням економічних зв'язків з країнами-сусідами тощо. Важливо те, що світовий досвід підтверджує успішність відновлення лише в тому випадку, коли при формуванні підходів до відновлення країна свій подальший розвиток розглядала під новим кутом зору з урахуванням поточної ситуації та наявних особливостей.

### Література

1. Процюк І. В., Бойчук Д. С. Допомога Європейського Союзу Україні під час війни як втілення ідеї соціальної державності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 42–45.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/7>

2. Digital Europe Programme. Call to proposal. 2023. URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021–2027/digital/wp-call/2023/call-fiche\\_digital2023-deploy-04\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021–2027/digital/wp-call/2023/call-fiche_digital2023-deploy-04_en.pdf)

3. Erasmus+ Programme Guide. Version 3. 2023. URL: [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2023–04/ErasmusplusProgramme-Guide2023-v3\\_en.pdf](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2023–04/ErasmusplusProgramme-Guide2023-v3_en.pdf)

4. Frequently Asked Questions (FAQs) for TAIEX experts. 2023. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/202206/10.06.2022Frequently%20Asked%20Questions%20%28FAQs%29%20for%20TAIEX%20experts.pdf>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



## **Диверсифікація економіки країни як чинник конкурентоспроможності**

**Полякова Ольга Юріївна,**

канд. екон. наук, доцент, завідувач сектора макроекономічного аналізу та прогнозування,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: polya\_o@ukr.net

Диверсифікація вважається одним із найбільш корисних засобів протистояння ризикам провадження економічної діяльності. У сучасних умовах, коли рівень невизначеності, загроз та ризику підвищується, а сфери прояву розширюються, засобам протистояння і забезпечення національної економіки має приділятися підвищена увага. Для України диверсифікація економіки у галузевому та просторовому вимірі може стати чинником забезпечення у воєнні часи та драйвером повоєнного відновлення.

В основі дослідження лежить гіпотеза про наявність позитивного впливу диверсифікації економіки на конкурентоспроможність країни, що опосередковано підвищує можливість протистояння кризовим явищам.

Вимірюванню рівня диверсифікації економіки у цілому присвячено поодинокі дослідження. Переважно використовується індекс Херфіндала-Хіршмана та його модифікації. Найбільше уваги приділяється диверсифікації у контексті світової торгівлі. Конференція ООН з торгівлі та економічного розвитку (UNCTAD) вимірює для країн зворотні до диверсифікації індекси концентрації товарного експорту та імпорту для кожної країни відповідно до частки певного товару (групи товарів) у загальному обсязі товарного експорту (імпорту) країни. Деякі дослідження застосовують такий саме підхід до випуску, обсягу виробництва, валової доданої вартості або прямих

іноземних інвестицій за видами економічної діяльності у розрізі від основних секторів до понад сотні видів економічної діяльності. Крім того, при аналізі диверсифікації економіки іноді враховують рівень патентування, підприємницьке середовище, диференціацію населення за доходами.

Найбільш узагальнений підхід запропоновано в експериментальному проєкті [1], у якому запропоновано індекс диверсифікації економіки у цілому (EDI). Індекс охоплює три сфери: виробництво, міжнародна торгівля і державні доходи. Окремі види економічної діяльності не розглядаються, але виділяються сільське господарство, добувна промисловість, обробна промисловість, середньо- та високотехнологічна промисловість. Особливістю проєкту є його спрямування на аналіз ресурсозалежності економік, тому до розгляду включаються також ресурсна рента та експорт вуглеводнів і палива. На відміну від решти досліджень, індекс диверсифікації будується на основі виділення головних компонент, що дозволяє об'єднати показники різного походження. Водночас результати оцінювання для різних років виявляються незіставними, оскільки вагові коефіцієнти для кожного року (з урахуванням їх динаміки та збільшення кількості досліджуваних країн за 2019–2022 рр.) різні, але відносно розташування країн зберігається. Враховуючи багатоаспектність індексу [1], його було обрано як оцінку диверсифікації економіки.

Для оцінки конкурентоспроможності економік країн світу найбільш поширеним є індекс глобальної конкурентоспроможності Світового економічного форуму (GCI). Через вплив пандемії COVID-19 остання публікація повного індексу для усіх країн світу відбулася за результатами 2019 р. Тому для цілей цього дослідження було обрано саме 2019 р. [2]. Зауважимо, що диверсифікація – процес доволі повільний, як і зміни у конкурентоспроможності, тому висновки зберігатимуть актуальність і на цей час.

Вибірка включала 85 країн світу з усіх континентів, з різним рівнем доходу та ступенем розвитку ринкової економіки. Серед роз-

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

глянутих країн, за оцінками 2019 р., найбільшим індекс диверсифікації був у економіки США – 154,9, на другому місці – Німеччина (133), і впритул до неї – Китай (132,9). За оцінками 2022 р., Китай випередив Німеччину і значно скоротив відставання від США (146,9 проти 153,2). Україна у 2019 р. посідала 50-те місце з індексом 99,5, а у 2022 р. зсунулася на 66 (з 111 країн), хоча сам індекс, незважаючи на широкомасштабне вторгнення, змінився несуттєво – 96,3. Найменш диверсифікованими з розглянутих були економіки Азербайджану (79,5) та переважної більшості країн Африки, зокрема Ангола (83,2).

За індексом конкурентоспроможності лідером є Сінгапур (84,8), а США посідали другу позицію (83,7). Китай посідає у вибірці лише 26-те місце (73,9), але знаходився у верхніх 25 %. Ангола серед розглянутих країн опинилася також на останньому місці з індексом 38,1. Для України індекс GCI у 2019 р. становив 57, що відповідає 75-му місцю серед розглянутих країн.

На *рис. 1* показано розташування країн у площині «диверсифікація – конкурентоспроможність» у 2019 р. Проведена логарифмічна крива не може розглядатися як регресійне рівняння, оскільки показники адекватності незадовільні, але може розглядатися як лінія, яка розділяє країни, що ефективно використовують рівень диверсифікації, та ті, які ще мають невикористаний потенціал. За винятком США і Китаю решта країн вибірки розділяються саме на дві такі групи.

Країни ЄС за індексом EDI концентруються здебільшого усередині розподілу: найбільше значення мала Німеччина (133), найменше – Греція (100,4). Різниця за конкурентоспроможністю GCI відносно ширша: найбільший індекс у Нідерландів (82,4), найменший також у Греції (62,6), при цьому Болгарія, Хорватія та Кіпр не розглядалися. Для країн ЄС позитивний вплив диверсифікації на конкурентоспроможність також має місце, хоча й менший за силою.

Аналіз даних *рис. 1* дозволяє зауважити таке. Існує тенденція у підвищенні конкурентоздатності зі збільшенням рівня диверси-

фікації економіки. Рівень диверсифікації має значний вплив на конкурентоспроможність при малих значеннях, але при подальшому нарощуванні позитивний ефект загальмовується. Країни, які мають певні конкурентні переваги в окремих видах економічної діяльності, особливо високотехнологічних, і досягли середнього рівня диверсифікації, можуть ефективно їх використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності без надмірної диверсифікації. Країни, які не досягли середнього рівня диверсифікації, мають приділяти увагу диверсифікації економіки у різних напрямках.

Україна має і низький рівень диверсифікації економіки, і низький рівень конкурентоспроможності порівняно з країнами ЄС. Тому потенціал диверсифікації ще не використано повною мірою. У воєнний час диверсифікація втрачається як через масштабні руйнування, так і через необхідність нарощування воєнного виробництва. Тому у повоєнні часи економічна політика має зосередитися на посиленні диверсифікації економіки за різними вимірами та ефективному використанні її потенціалу.

Подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз складових конкурентоспроможності та напрямів диверсифікації для виявлення тих чинників, які підсилюють позитивний вплив диверсифікації щодо спроможності країни конкурувати на світовому ринку, протистояти загрозам і ризикам та забезпечувати резильєнтний розвиток.

### Література

1. Prasad A., Subramani K., Refass S., Saidi N., Salem F., Shepherd B. Global Economic Diversification Index 2019. Dubai : Mohammed bin Rashid School of Government. URL: <https://economicdiversification.com/>
2. The Global Competitiveness Report 2019 // World Economic Forum. 2019. 666 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

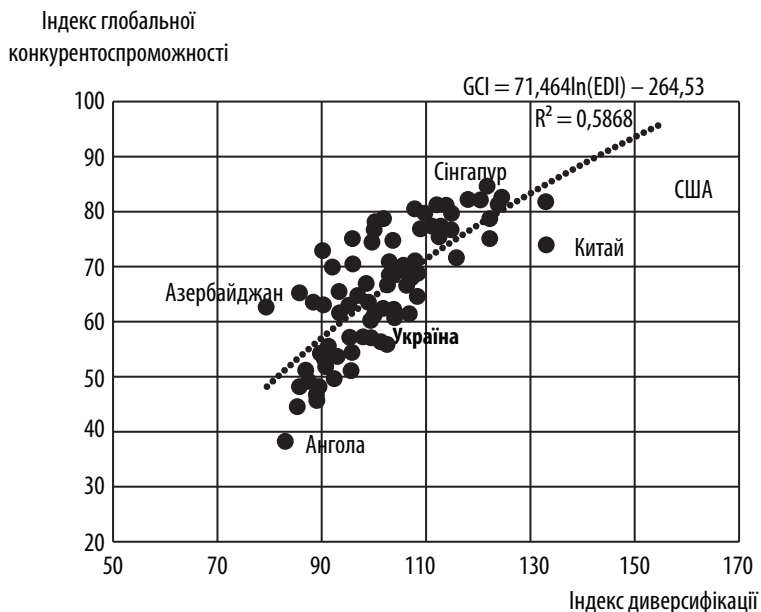


Рис. 1. Співвідношення глобальної конкурентоспроможності та рівня диверсифікації економіки

Джерело: побудовано автором за даними [1; 2]



УДК 330.131

## Методичні підходи оцінювання вразливості економік країн світу

**Решетняк Олена Іванівна,**

д-р економічних наук, доцент, завідувач сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: reshetele@ukr.net;

**Попович Михайло В'ячеславович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: mike.popovych@gmail.com

Останнім часом збільшився вплив криз та шоків, що мають світове значення на розвиток країн світу, що посилює важливість оцінювання вразливості їх економіки [1]. Вразливість можна охарактеризувати як наявність проблем, вад і недоліків, які сприяють або збільшують схильність до порушення функціональності, системних пошкоджень та/або вразливості до ризиків і загроз [2]. Proag V [3] зазначає, що феномен вразливості пов'язаний із ризиком у поєднанні з рівнем соціальної та економічної відповідальності й здатності справлятися з небезпечними ситуаціями. Вчений стверджує, що вразливість визначається як рівень, на якому система або її частини можуть негативно реагувати під час кризової ситуації. Chandler D. [4] акцентує увагу на тому, що вразливості можуть бути результатом як нездатності системи зробити правильний вибір, так і певних зовнішніх обставин. Учений зазначає, що вразливості є обмеженнями, як матеріальними, так й нематеріальними, які заважають нам бути резильєнтними.

Основною метою оцінки вразливості є визначення її основних джерел впливу, які стосуються бажаних результатів. Враховуючи

різноманітність визначень, що застосовуються до концепції вразливості, корисно простежити її епістемологічні витoki. J. Alwang та ін. [5] виділяють такі напрями оцінки вразливості: боротьба зі стихійними лихами; екологічна; економічна, включаючи динаміку бідності, підходи, засновані на активах, стійкі засоби до існування та продовольчу безпеку; антропологічна / соціальна; здоров'я / харчування [5].

W. Aspires зазначає, що вразливість зазвичай розуміється як ризик падіння рівня добробуту нижче прийнятого рівня [6]. Ефекти ризиків залежать від рівня впливу цього ризику та здатності управляти ризиком і справлятися з його наслідками. Тому спрощену формулу вразливості W. Aspires визначав так: Ризик + Відповідь = Вразливість [6].

M. Prowse [7], концептуалізуючи вразливість в міжнародному розвитку, зазначав важливість здатності до адаптації. Найбільш часто використовуваний варіант визначення вразливості, який застосовується в управлінні катастрофами, такий:

Чутливість + Вплив + Здатність до адаптації = Вразливість [7].

В цьому рівнянні: «чутливість – це ступінь, до якого система змінюється або піддається впливу збурень; вплив – це характер і ступінь, до якого система зазнає екологічного чи соціально-політичного стресу...; адаптивна здатність – це можливість системи розвиватися з метою адаптації до екологічних небезпек або змін у політиці та розширення діапазону мінливості, з якою вона може впоратися» [8].

Розуміння соціальних і структурних компонентів вразливості як концепції, що виходить за рамки грошово-метричних концепцій бідності, розглядається у межах соціологічного підходу. Вважається за необхідне розрізняти соціальну вразливість та економічну вразливість [5]. Згідно з таким трактуванням вразливості, аналогом концепції чутливості в підходах до ризиків є ризик у формі економічних

шоків і стресів [5], аналогом адаптаційної здатності є доступ до запасів і потоків активів. Таким чином, формулою вразливості є така: Економічні потрясіння/стреси + Вплив + Доступ до активів = Вразливість.

Ще одним напрямом аналізу вразливості є визначення шляхів подолання кризового стану та розробки відповідної стратегії реагування. Стратегії реагування на ризик, загрози та шоки можна класифікувати відповідно до їх впливу на економічну систему. Може бути виділена така типологія стратегій реагування: стратегії виживання, подолання, адаптивні та накопичувальні стратегії [7]. В тому випадку, коли проведене дослідження визначає низький рівень вразливості, стратегії засобів до існування включають накопичувальні стратегії, які використовуються для збільшення та диверсифікації активів, а також адаптивні стратегії, які використовуються для диверсифікації ризиків.

До них відносяться стратегії попереднього управління ризиками, такі як диверсифікація доходів, заощадження та страхування, які є найбільш консервативною реакцією на ризикове середовище та найбільшою демонстрацією стійкості [7]. Якщо рівень вразливості високий, стратегії реагування мають бути спрямовані на зменшення впливу загроз для засобів до існування: стратегії подолання та виживання.

Подолання означає «тимчасове коригування поведінки, пов'язаної з отриманням доходу, харчування і використанням активів у відповідь на шоки або стреси. Перед обличчям постійних потрясінь або стресів подолання може стати «адаптацією» [7], що є довгостроковою зміною у діях суб'єкта аналізу. Стратегії можуть включати ліквідацію виробничих активів, порушення соціальних зобов'язань, закриття підприємств та більш екстремальні заходи, які можуть призвести до погіршення економічного стану в короткостроковому періоді [7].

Вимірювання вразливості є корисним як для визначення її рівня, так і для розробки програм виходу з кризового стану, а також заходів щодо підвищення резильєнтності. Оцінка вразливості має виконувати прогностичну функцію [9], яка вимірює вразливість порівняно з соціально прийнятними критеріями. Підходи до оцінки вразливості мають визначати як ідіосинкратичний (індивідуальний), так і коваріативний (системний) ризику [9].

Підсумовуючи, можна сказати, що вразливості не лише посилюють вплив зовнішніх загроз, а й можуть стати джерелом внутрішніх загроз для держави та суспільства. Тому своєчасне виявлення та усунення різноманітних вразливостей є важливою складовою державної політики забезпечення резильєнтності економік країн світу.

### Література

1. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
2. Решетняк О. І., Попович М. В., Косс А. В. Підходи до оцінки резильєнтності економіки країн світу. *Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference. Stockholm. Sweden*. P. 136–139. URL: <https://eu-conf.com/en/events/innovations-in-modern-education-local-andglobal-context>
3. Proag V. The concept of vulnerability and resilience. *Procedia Economics and Finance*. 2014. No. 18. P. 369–376.
4. Chandler D. Resilience and human security: The post-interventionist paradigm. *Security Dialogue*. 2012. No. 43 (3). P. 213–229.
5. Alwang J., Siegel P. B., Jørgensen S. L. Vulnerability: A view from different disciplines. *Social Protection Discussion Paper Series*, 2001. URL: <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Social-Risk-Management-DP/0115.pdf>
6. Aspires W. M. Vulnerability Assessment Methodologies : A Review of the Literature Second Edition. 2014. URL: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/Vulnerability%20Assessment%20Literature%20Review.pdf>
7. Prowse M. Towards a clearer understanding of “vulnerability” in relation to chronic poverty. CPRC Working Paper. *Chronic Poverty Research Centre*, 2003.

**Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

8. Adger W. N. Vulnerability. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16 (3). P. 268–281.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.02.006>

9. Naudé W., Santos-Paulino A. U., McGillivray M. Measuring vulnerability: An overview and introduction. *Oxford Development Studies*. 2009. Vol. 37 (3). P. 183–191.

DOI: <https://doi.org/10.1080/13600810903085792>

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



## **Напрями трансформації бізнес-моделей підприємств агропромислового сектора України в умовах цифровізації економіки**

**Самойленко Дмитро Геннадійович,**

аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку України (м. Харків, Україна)

Останні кілька десятиліть суттєво змінилися моделі агробізнесу в усьому світі. Зміна способу життя людей, збільшення населення та урбанізація безпосередньо позначилися на виробництві та споживанні продукції аграрного сектора промисловості. А розвиток новітніх технологій та сучасні світові виклики (наприклад, пандемія COVID-19), та тренди (перехід до більш чистих технологій, циркулярної економіки тощо) дали і нові можливості, і поставили нові вимоги до бізнес-моделей агропромислових підприємств.

Як показав аналіз наукових досліджень з цієї тематики, існує велика кількість робіт українських учених, присвячених питанням бізнес-планування діяльності агропідприємств, моделювання їх бізнес-процесів. Проте останнім часом з'явилися окремі вітчизняні публікації, присвячені розробці бізнес-моделей, при тому що в дослідженнях зарубіжних учених ця проблема розглядається значно активніше.

Також розвиток агропідприємств і їх бізнес-моделей тісно пов'язується з цифровими технологіями та їх запровадженням у бізнес-процесах.

Бізнес-модель являє собою концептуальний опис підприємницької діяльності агропідприємства. Основним її завданням є перетворення внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, технології, компетенції) у зовнішні «виходи» – економічну цінність для покупців і фінансовий результат для підприємства.

Згідно з дослідженнями зарубіжних науковців на основі бібліометричного аналізу публікацій в журналах, що індексуються в наукометричних базах Scopus та Web of Science (рис. 1), за період з 2017 по 2022 роки в них було опубліковано близько 15 тис. статей у сфері вивчення бізнес-моделей компаній. У 2017 році було опубліковано максимальну кількість статей на цю тему – 11 283. У 2017 році вчені зосередилися на розробці сталої бізнес-моделі для досягнення цілей сталого розвитку (які були прийняті в 2015 р). Подальше розширення досліджень бізнес-моделей вчені пов'язують зі зростаючою важливістю цифрових технологій та їхнім впливом на бізнес.

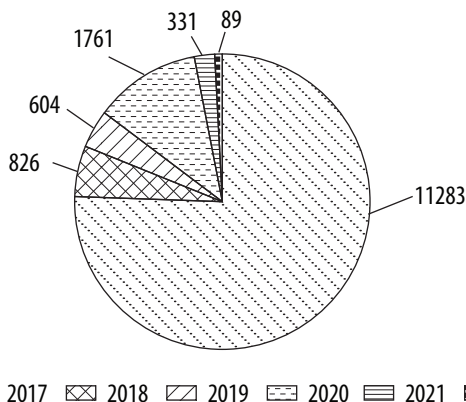


Рис. 1. Публікаційна активність за напрямом бізнес-моделей підприємств у журналах, індексованих у Scopus та Web of Science в 2017–2022 рр.

Джерело: [1]

У 2020 році пандемія COVID-19 мала дуже сильний вплив на всі сфери бізнесу, що викликало зміну фокусу дослідників на розробку та впровадження цифрових бізнес-моделей (рис. 2). Кількість опублікованих досліджень щодо безпосередньо бізнес-моделей зменшилася, але на перший план вийшли питання цифровізації, нових моделей бізнесу та інновацій тощо.



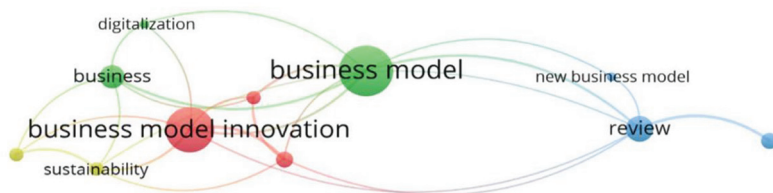


Рис. 2. Основні кластери досліджень за напрямом «бізнес-модель» в журналах, індексованих у Scopus та Web of Science

Джерело: [1]

За результатами бібліометричного аналізу публікацій в журналах, що індексуються в Scopus та Web of Science за ключовими словами «цифровізація» та «бізнес-модель», в роботі [1] виділено кластери досліджень, що відображують найбільш актуальні проблеми в цій сфері, а саме: технологічні інновації, інновації в бізнес-моделях, цифрова трансформація, цифрові технології, циркулярна економіка та сталий розвиток.

Цифровізація – це процес запровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності, від окремих технологічних і управлінських операцій до бізнес-процесів і, нарешті, всієї бізнес-моделі агропідприємства.

При цьому бізнес-процеси можна класифікувати на: основні, що створюють цінність для клієнтів; допоміжні, що підтримують основні бізнес-процеси; управлінські, що спрямовані на координацію та контроль основних і допоміжних процесів.

Цифрові технології можуть та мають бути впроваджені в усіх сферах діяльності агропідприємства: виробничій, управлінській, комунікаційній, реалізації продукції та ін. (відповідно до всіх бізнес-процесів підприємства в межах його бізнес-моделі).

В аграрній сфері впровадження цифрових технологій може забезпечити суттєве зростання. Цифрові технології мають можливість підвищити ефективність багатьох бізнес-процесів, включаючи пла-

## Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

нування сільськогосподарських операцій, фінансування, формування звітності, моніторинг виконання сільськогосподарських робіт та ін.

Актуальність питань удосконалення різних аспектів бізнес-моделей українських агропідприємств підтверджується напрямками грантової підтримки, що, як відомо, пропонуються різними фондами та організаціями для реалізації найбільш важливих завдань сьогодні. В *табл. 1* наведено деякі гранти для агропідприємств за даними порталу ДІЯ, які, як видно, стосуються їх сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів та покращення бізнес-моделей, питань переходу до інноваційних і чистих технологій.

Таблиця 1

Деякі гранти для агропідприємств на сайті ДІЯ – Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу

Проекти / Програми	Спрямованість та фінансування
1	2
Проект FUTURAL	Грант для розробки цифрових рішень і бізнес-моделей (до 120 тис. євро)
Програма USAID з аграрного і сільського розвитку	Грант для інноваційних рішень в аграрній сфері (до 19 млн грн). Одним з завдань, що має вирішуватися в межах гранту, є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів
Проект GEMSTONE	Грант для підтримки зелених інновацій та міжнародного співробітництва (до 1500 євро). Програма призначена для підтримки малих та середніх підприємств, зокрема інноваційних виробничих компаній, у вирішенні викликів зеленого виробництва
Проект GEMSTONE	Грант для підтримки екологічних рішень у виробничих секторах (до 2 тис. євро). Програма реалізує стратегію, що включає визначення ключових потреб і викликів для виробничих компаній у сфері екологічного виробництва, підтримку в оцінці потреб у нових навичках, пов'язаних із зеленим виробництвом, і направлення до відповідних навчальних пропозицій, надає послуги та інструменти для міжнародного розвитку бізнесу і інновацій у цій сфері, а також фінансову підтримку інноваційним МСП для розвитку нових рішень і стійких ланцюгів вартості у визначених областях

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

1	2
Програма переходу до сталого розвитку STAGE	Грант для малих і середніх підприємств на перехід до сталого розвитку (до 50 тис. євро). Метою конкурсу є підтримка МСП та робота з ними, щоб допомогти їм розробити плани переходу до сталого розвитку, стати готовими до інвестицій та залучити приватне фінансування

*Джерело:* укладено автором на основі [2]

Ці напрями відповідають і пріоритетам розвинених країн (табл. 2).

Таблиця 2

#### Особливості впровадження цифрових технологій в агросекторах окремих країн

Країни	Особливості впровадження та використання цифрових технологій
Країни ЄС	Високий рівень використання цифрових технологій в агробізнесі, чому сприяє впровадження практики точного землеробства (Precision Agriculture – PA)
США	Впровадження та використання цифрових технологій в сільському господарстві є відносно високими
США, Канада, Бразилія	Є лідерами у застосування практики точного землеробства та інвестування в дослідження та розробку нових цифрових технологій агробізнесу
Країни Азії, Африки, деякі країни Східної Європи, Україна	Впровадження та використання цифрових технологій є відносно низьким через різні фактори, такі як обмежений доступ до технологій, недостатньо розвинена інфраструктура, низький рівень інвестицій у дослідження та розробки, невисока комерціалізація інноваційних розробок

У країнах ЄС спостерігається відносно високий рівень використання цифрових технологій в агробізнесі, чому сприяє впровадження практики точного землеробства (Precision Agriculture – PA). У США впровадження та використання цифрових технологій в сільському господарстві є також відносно високими. США, Канада та Бразилія вважаються лідерами у застосування практики точного землероб-

Закінчення табл. 1

ства та інвестування в дослідження та розробку нових цифрових технологій агробізнесу.

В менш розвинених країнах Азії, Африки, Східної Європи, а також Україні впровадження та використання цифрових технологій є все ще відносно низьким через різні фактори, такі як обмежений доступ до технологій, недостатньо розвинена інфраструктура, низький рівень інвестицій у дослідження та розробки, невисока комерціалізація інноваційних розробок [3].

Отже, за останні десятиліття аграрна практика суттєво змінилась завдяки широкому впровадженню таких технологій, як системи автоматизації та управління, інструменти аналізу даних, вебдодатки та мобільні додатки. Вже на початку 1990-х рр. виробники сільськогосподарської продукції стежили за своїми полями та виявляли недоліки за допомогою GPS, супутникових карт та локальних датчиків (наприклад, реєстраторів даних), що запровадило появу точного землеробства (РА). З появою безпілотних літальних апаратів (БПЛА), бездротових датчиків дальнього радіусу дії та пристроїв Інтернету речей сільськогосподарська практика переходить на шлях цифровізації агробізнесу.

Можна виокремити основні переваги впровадження цифрових технологій в агробізнесі. Серед них: покращення процесів прийняття рішень; оптимізація ресурсів і бізнес-процесів; підвищення ефективності (продуктивності та прибутковості) економічної діяльності; зменшення впливу на навколишнє середовище, зменшення відходів, впровадження методів точного землеробства, зростання екологічної стійкості; покращення умов праці персоналу; підвищення прозорості ланцюга постачання, виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції [4].

Водночас основними проблемами, пов'язаними з трансформацією бізнес-моделей агропідприємств на засадах запровадження новітніх технологій та цифровізації їх бізнес-процесів, є такі:

---

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

- використання застарілого обладнання та технологій, неможливість забезпечити надійне Інтернет-підключення, що знижує їхню конкурентоспроможність;
- нестача необхідних ресурсів для впровадження сучасного обладнання, техніки та технологій;
- відсутність необхідних цифрових навичок та технологічних знань для впровадження нових технологій, як у керівників, так й у персоналу;
- відсутність доступу до спеціалізованих інформаційних ресурсів, які могли б надати інформацію щодо оптимізації діяльності та ресурсів;
- вартість впровадження цифрових технологій може перевищувати потенційні вигоди (особливо це є актуальним для малих підприємств і фермерів);
- ринок виробників технологічного обладнання для сільського господарства представлений кількома компаніями, які пропонують власні платформи для обробки та аналізу даних, змушуючи користувачів опановувати кілька платформ одночасно, ці платформи можуть бути несумісними одна з одною, що ускладнює обмін інформацією та прийняття рішень;
- наявні заходи державної та регіональної підтримки аграрного сектора не мають цільової спрямованості на впровадження передових технологій у діяльність саме малих та середніх підприємств.

Застосування цифрових технологій надає агробізнесу значні конкурентні переваги. Причому необхідно враховувати, що найбільшого ефекту від їх застосування можна досягти поєднуючи цілий їх ряд, що потребує відповідних цифрових навичок і цифрових моделей бізнесу.

### Література

1. Carmo R. D., Jerónimo C., Pereira L., Dias Á., Patricio V. State of the Art of Business Models: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. 4482.

DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054482>

2. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/>

3. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Забезпечення сталого та раціонального землекористування: міжнародний досвід та українські реалії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1 (552).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>

4. Самойленко Д. Г. Особливості застосування цифрових технологій в агро-бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



## Енергетична безпека регіонів України в умовах війни

### **Тур Олена Василівна,**

канд. екон. наук, старший науковий співробітник  
відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: ellenn@ukr.net;

### **Єремєєв Олександр Вікторович,**

здобувач, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: a.yeremeev@gmail.com

Однією з багатьох сфер національної економіки, що зазнала значних збитків внаслідок повномасштабного вторгнення, є енергетичний сектор. Руйнування енергетичної інфраструктури спричинило появу певного кола проблем просторового регіонального розвитку, що потребують вирішення як під час, так і після закінчення війни.

Так, на думку дослідників повоєнного відновлення України [1], пріоритетним завданням для України має бути підвищення енергетичної безпеки. З цією метою вбачається за доцільне зміцнення зв'язків з європейськими електричними та газовими мережами. Важливим також має стати сприяння ефективному споживанню енергії для задоволення потреб усіх споживачів.

Під енергетичною безпекою країни зазвичай розуміється наявність, доступність та можливість користуватися енергією необхідного рівня якості у звичайних умовах та у надзвичайних обставинах [2].

Слід зазначити, що саме стратегічне значення енергетичного сектора України виявилось причиною масованих ракетних атак по його об'єктах. Наприклад, як свідчать підрахунки Київської школи економіки (KSE), у першому півріччі 2022 року загальні збитки, за-

діяні в енергетичній інфраструктурі, дорівнюють близько 12 млрд дол., з яких величина прямих збитків – 2 млрд дол. [1].

Щодо об'єктів енергетичної інфраструктури, що зазнали пошкоджень або руйнувань станом на червень 2022 року, то серед них – 8 теплоелектростанцій та Кременчуцький нафтопереробний завод. Водночас атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури спричинили зниження видобутку природного газу майже на 15 % [1]. Також через неможливість контролювати значну частину генеруючих потужностей (Запорізька ТЕС, Старобешівська ТЕС, Вуглегірська ТЕС, Запорізька АЕС) завдання належного забезпечення електроенергією виявилось надскладним. Внаслідок бойових дій, ракетних атак, окупації територій споживання електроенергії протягом перших місяців війни знизилося на 30–35 % на тлі скорочення промислового виробництва та зниження економічної активності [1].

Негативним аспектом стану енергетичної безпеки є висока вірогідність майбутніх пошкоджень і руйнувань об'єктів енергетичної інфраструктури у регіонах країни. За оцінками Світового банку, енергетична інфраструктура України характеризується збитками в обсязі 11 млрд дол., при цьому більше 50 % енергетичної інфраструктури пошкоджено. Світовий банк спрямував 200 млн дол. грантового фінансування для її ремонту, з можливим обсягом додаткового фінансування – 300 млн дол. [3]. Слід підкреслити, що значна частина електростанцій відновила роботу, однак продуктивність цих електростанцій значно обмежена.

Відповідно до аналізу, проведеного Програмою розвитку ООН (UNDP), стан енергетичного сектора України у 2023 р. характеризувався як вкрай вразливий, оскільки енергосистема України функціонувала в аварійному режимі з недостатнім рівнем безпеки, в умовах значних збитків. 45 % енергетичного обладнання було пошкоджено або зруйновано через масовані атаки [3]. Також порівняно з 2022 роком загальна потужність генерації енергії впала до 50 %, а прямі збитки зросли з 2 млрд дол. до 9 млрд дол. (табл. 1).



Таблиця 1

Оцінка прямих втрат енергетичного сектора України  
станом на 01.01.2024 р.

Енергетичний сектор	Оцінка прямих втрат, млрд дол.
Теплові електростанції	2,59
Теплоелектроцентралі	0,32
Атомні електростанції	0,84
Відновлювані джерела енергії	1,31
Передача електроенергії	2,00
Розподіл електроенергії	0,35
Транспортування газу	0,78
Розподіл газу	0,15
Зберігання нафти та нафтопродуктів	0,27
Вугледобувна промисловість	0,41
Загалом прямі втрати	9,0

Джерело: складено за [11]

Слід підкреслити, що енергетична сфера регіонів функціонує під впливом мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища та трансформується відповідно до різного типу загроз. У довоєнному періоді Україна притримувалася курсу на застосування різноманітних джерел генерації, використання відновлюваних джерел енергії, зменшенні частки імпорتنих енергоресурсів у їх загальному обсязі.

Проте повномасштабна війна спровокувала активізацію багатьох викликів для енергетичної безпеки країни, що потребує значних інвестицій у відновлення інфраструктури та забезпечення умов для надійного функціонування енергетичного сектора.

### Література

1. Городніченка Ю., Сологуб І., Ведір де Муаро Б. Відбудова України: принципи та політика. *Centre for Economic Policy Research*. 2022. 508 р.

**Конкуренстоспроможність та інновації: проблеми науки та практики**

.....

2. Що таке енергетична безпека і чому це надважливо для України? URL: <https://hmarochos.kiev.ua/partner/energobezpeka/>

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



## Цифрові перетворення як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності

**Хаустов Микита Миколайович,**

PhD, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна);

**Бондаренко Дмитро Валерійович,** аспірант,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна)

Світова цифрова економіка зростає набагато швидшими темпами, ніж традиційна економіка. Сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) становить майже 5 % економіки ЄС і чверть всіх її бізнес-витрат, а на інвестиції в ІКТ припадає половина всього зростання продуктивності в Європі [1].

Аналіз світових індексів оцінки цифрових процесів в економіках країн світу свідчить, що Україна посідає непогані позиції в таких із них: Індекс готовності до мережі – 43-тє місце серед 134 країн світу; Індекс мобільного підключення – 52-ге місце зі 170 країн; Напрямок історичної траєкторії зростання в рамках Індексу цифрової еволюції – 37-ме місце з 90 країн світу [2]. Наведені дані свідчать про наявність в Україні достатнього потенціалу для розвитку цифрової економіки, що незворотно має поширитися на всі країни світу та змінити підходи до управління компаніями та забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Це підтверджується і тим фактом, що Ініціатива ООН щодо сталого розвитку до 2030 року передбачає формування нових моделей управління економікою на основі цифровізації, яка поширюється на всі її сфери.

Виділяються три основні етапи впровадження цифрових технологій у компаніях: оцифрування; цифровізація; цифрова трансформація [3].

Оцифрування являє собою кодування аналогових даних у цифрову форму, що дозволяє комп'ютерам зберігати, обробляти та поширювати таку інформацію, тоді як цифровізація відображує як інформаційні (ІТ), або цифрові технології можуть бути використані для зміни існуючих бізнес-процесів. ІТ є основним чинником цифровізації, оскільки вони пропонують нові можливості для бізнесу, трансформуючи такі процеси, як дистрибуція, комунікація та адміністрування бізнес-відносин. На останньому етапі цифрового розвитку – цифровій трансформації – відбувається перепроєктування критично важливих процесів для вдосконалення бізнес-підходу компанії до створення її цінності [3].

Цифрова трансформація є узагальнюючим процесом і результатом запроваджених цифрових перетворень в компанії. Успішна реалізація такої трансформації передбачає високоякісне управління цим процесом.

Управління цифровою трансформацією є комплексним підходом до впровадження та контролю цифрових змін у компаніях. На відміну від цифрової стратегії, що зосереджена на плануванні та узгодженні певних цифрових ініціатив, управління цифровою трансформацією спрямовано на розробку процесу змін і забезпечення ефективного запровадження цих ініціатив задля забезпечення стійкої доданої вартості для компанії чи організації.

Процес управління загалом передбачає вплив на об'єкт з метою зміни його стану або форми. Процес управління – це певна сукупність управлінських дій, пов'язаних із виявленням проблем, пошуком і організацією виконання прийнятих задля їх вирішення рішень [4].

В англійських джерелах для опису зазначених процесів використовуються поняття «менеджмент», «менеджмент цифрової трансформації». Вважається, що поняття «управління» є ширшим, оскільки використовується щодо різних видів людської діяльності. А поняття «менеджмент» є синонімом терміна «управління» за своїм змістом, але значення його є вузьким, і воно частіше використо-

ується відносно до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємств.

Водночас виходячи з того, що «управління – це цілеспрямована дія на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший, згідно з поставленими цілями» [5], поняття «управління цифровою трансформацією підприємства» в україномовному варіанті, на наш погляд, є коректнішим.

У процесі управління реалізується ряд функцій. Найбільш часто в економічній літературі їх виділяють від чотирьох до шести. Серед них: планування, організація, мотивація, контроль, координація (регулювання), облік та аналіз. Успішне управління цифровою трансформацією має реалізувати всі з них.

Необхідно зазначити, що управління цифровою трансформацією підприємства тісно пов'язано з управлінням змінами.

Управління змінами являє собою системний підхід, що застосовує спеціальні інструменти, ресурси та знання для мінімізації негативних наслідків певних переходів (змін). Управління ж організаційними змінами – це процес їх спрямування до успішного досягнення поставленої мети, який зазвичай містить три основні фази: підготовку, впровадження та подальше виконання [6]. Згідно з [7] управління змінами – це процес постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей.

Виділяються три основні типи змін, які стосуються розвитку підприємства:

- розвивальні (коли певний стан (або ситуація) не має бути змінений повністю, але потребує поліпшення);
- перехідні (коли підприємство намагається ввести нову «фазу» організації, змінити певні процедури роботи);
- трансформаційні (вони часто є результатом перехідних змін і передбачають перехід до нової фази зростання організації) [8].

Отже цифрова трансформація є найбільш комплексним і складним напрямком змін на підприємстві.

Важливим елементом механізмів цифрової трансформації є оцінка, аналіз та регулярний моніторинг рівня цифровізації компанії.

У роботі Zou L. та ін. [9] був проведений масштабний аналіз досліджень існуючої практики вимірювання цифровізації компаній та визначено, що метод анкетування наразі є основним методом вимірювання. Окрім анкетування, для збору інформації про цифрову трансформацію використовуються напівструктуровані інтерв'ю, що являють собою якісний метод аналізу, який базується на ітеративному трирівневому процесі кодування. Він розпочинається з відкритого кодування або попередньо встановленого кодування термінів, пов'язаних із цифровою трансформацією в інтерв'ю, потім подібні патерни кластеризуються для створення осьового кодування, і, нарешті, застосовується вибіркове кодування для виокремлення основних категорій [9].

Ще одним підходом для збору та аналізу інформації стосовно цифровізації компанії є аналіз кількісної статистики (фінансових і нефінансових даних). Фінансові дані є доступними у фінансовій звітності компанії. Як зазначається в [9], для вимірювання ступеня цифрової трансформації досить широко використовується такий фінансовий показник, як інвестиції в цифрові активи.

Серед нефінансових даних науковцями використовуються досить різноманітні показники. Так, у роботі [10] науковці дослідили рівень цифрових результатів на підприємствах, використовуючи кількість авторських прав на програмне забезпечення, пов'язане з цифроими технологіями. Liu Z. та ін. [11], досліджуючи стан оцифрування в різних галузях, використали показники інвестицій в апаратне та програмне обладнання, витрати на електронну інформацію та мережі як індикатори оцифрування в категоріях інформаційного обладнання та інформаційних мереж відповідно. Також науковцями застосовано показники оцінки оцифрування компаній, орієнтовані на опера-

ційні процеси, серед яких: рівень використання комп'ютерів працівниками, рівень продажів продуктів через Інтернет та використання інструментів планування ресурсів підприємства. Ці показники дозволили оцінити, наскільки оцифрованими були операційні процеси в компаніях. Не М. та ін. [12] дослідження цифрової трансформації компаній побудували на даних щодо інвестицій в цифрове обладнання та програмне забезпечення. Схожий підхід був застосований в роботі Guo J. та ін. [13], де науковцями було запропоновано вимірювати цифрові інвестиції відношенням чистої вартості інвестицій в програмне та апаратне обладнання до загальної вартості чистих активів.

Як зазначено в [9], використання числових даних для кількісного аналізу забезпечує об'єктивний та інтуїтивно зрозумілий об'єктивний підхід до вимірювання цифрової трансформації. Однак важливим є врахування специфічних особливостей компаній різних галузей стосовно діючих у них бізнес-моделей, застосовуваних технологій, ринкового середовища та ін., оскільки дані щодо компаній різних сфер діяльності можуть суттєво відрізнятись. Отже, історичні дані, зібрані в одній галузі, не можуть бути безпосередньо застосовані до аналізу ситуації в іншій.

З огляду на різноманітність галузей та компаній, вимірювання цифрової трансформації вимагає гнучкості та вибору відповідних методів дослідження виходячи з наявності даних та реалістичності індикаторів. Тому важливим напрямом сучасних досліджень має бути розробка об'єктивних підходів до оцінки цифровізації компаній, що базуватимуться на коректно сформованих і перевірених наборах даних.

### Література

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М. Перспективні напрями розвитку ІТ-сфери в світі. *Проблеми економіки*. 2022. № 1.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-3-19>
2. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу фак-

торів цифровізації на економічний розвиток країн світу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 61–73.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-61-73>

3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. No. 122. P. 889–901.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

4. Система управління в організаціях. URL: [https://pva.com.ua/systema-upravlinnya-v-organizaciyi/#google\\_vignette](https://pva.com.ua/systema-upravlinnya-v-organizaciyi/#google_vignette)

5. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університет. кн., 2009. Т. 1. 605 с.

6. Digital Transformation Strategy / The University of Edinburgh. URL: <https://pts.global/projects/university-of-edinburgh/>

7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / 2-ге вид. допов. і перероб. Львів : Інтелект-захід, 2003. 352 с.

8. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>

9. Zou L., Li W., Wu H., Liu J., Gao P. Measuring Corporate Digital Transformation: Methodology, Indicators and Applications. *Sustainability*. 2024. No. 16. 4087.

DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104087>

10. Niu H., Yu Z. Y., Chen J. H. Digital Transformation and High-Quality Development of Enterprise Export-Based on the Perspective of Export Technology Complexity. *Foreign Econ. Manag.* 2024. P. 1–16.

11. Liu Z., Yao, Y. X., Zhang G. S. Firm's Digitalization, Specific Knowledge and Organizational Empowerment. *China Ind. Econ.* 2020. Vol. 9. P. 156–174.

12. He M., Wang Y. M. How Does the Digital Transformation of Manufacturing Firms Affect Employees' Wage? *Financ. Trade Econ.* 2023. Vol. 44. P. 123–139.

13. Guo J. H., Zhu C. L. Digital transformation, human capital structure adjustment and manufacturing enterprise value chain upgrading. *Econ. Manag.* 2024. P. 1–21.

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.





## **Засади формування системи забезпечення національної безпеки України**

**Хаустова Вікторія Євгенівна,**

д-р екон. наук, професор, директор,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

(м. Харків, Україна)

**Трушкіна Наталія Валеріївна,**

канд. екон. наук, старший дослідник, старший науковий співробітник,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

(м. Харків, Україна)

Для будь-якої країни світу питання належного рівня забезпечення національної безпеки завжди мають ключове значення. Однак події останніх десятиліть свідчать про загострення проблем міжнародної [1] та національної безпеки [2] та неоднозначний вплив процесів глобалізації на сталий розвиток і конкурентоспроможність різних країн світу. У цих умовах спостерігається суперництво між провідними державами за перерозподіл сфер впливу та зростає загроза застосування силових методів і засобів ведення воєнних дій при розв'язанні наявних між ними конфліктів [3]. Реальною стала глобальна ескалація тероризму, постійно збільшується потік нелегальної міграції та ймовірність появи нової ядерної зброї.

Як наголошує науковець О. Вонсович [4], проблеми національної безпеки виходять на перший план у більшості країн світу. Це викликано зміною глобального середовища безпеки, яке сьогодні містить у собі велику кількість загроз і викликів різного характеру. Як зазначено у Хартії Європейської безпеки [5], перед країнами світу виникли нові загрози та виклики. При цьому дедалі найбільшу загрозу безпеці становлять міжнародний тероризм, екстремізм із застосуванням насильства, організована злочинність. Серйозними наслідками для європейської безпеки є гострі економічні проблеми та деградація

навколишнього середовища. Отже, складність і суперечливість процесів трансформацій геополітичного та гео економічного простору, необхідність розв'язання глобальних проблем безпеки, кардинальні суспільно-політичні та соціально-економічних зміни, які останнім часом спостерігаються в багатьох країнах, зумовлюють актуальність питання забезпечення національної безпеки. І особливе значення це питання має в умовах введення воєнного стану в Україні у зв'язку з військовою агресією росії.

Під системою забезпечення національної безпеки пропонуємо розуміти організовану сукупність спеціальних органів, засобів, методів, принципів, інструментарію та заходів, що забезпечують права особистості, суспільства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. З позицій системного підходу до забезпечення національної безпеки висуваються певні вимоги. Діяльність із забезпечення національної безпеки має бути: безперервною, плановою, цілеспрямованою, комплексною, конкретною, надійною. Ці вимоги до діяльності суб'єктів забезпечення національної безпеки можуть бути реалізовані під час створення відповідних організаційних структур (Рада національної безпеки і оборони України як координаційний орган з питань національної безпеки і оборони при Президентові України; Служба безпеки України як державний орган спеціального призначення з правоохоронними функціями, який забезпечує державну безпеку; Бюро економічної безпеки України тощо).

Слід зазначити, що для формування й розвитку системи забезпечення національної безпеки необхідно розробити Концепцію національної безпеки, у якій визначити інтереси, фактори, що створюють загрози національним інтересам і безпеці, напрями діяльності із захисту життєво важливих інтересів та протидії сучасним загрозам і викликам. При цьому даний концептуальний документ має включати такі складові елементи: виявлення об'єктів і суб'єктів загроз національній безпеці у сучасних умовах; визначення об'єктів захисту; механізм виявлення життєво важливих інтересів країни, сфер і осо-

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

бливостей їх реалізації; виявлення суб'єктів, чия діяльність завдає шкоди життєво важливим інтересам особистості, суспільства і держави; визначення ознак, які свідчать про вчинення дій, що завдають шкоди життєво важливим національним інтересам держави; визначення основних факторів та умов, що складаються у сфері забезпечення безпеки; аналіз особливостей і механізмів завдання шкоди життєво важливим інтересам; визначення компетенції та взаємовідносин органів, які здійснюють діяльність із забезпечення національної безпеки; формування комплексу заходів для реалізації життєво важливих інтересів у всіх сферах життєдіяльності суспільства; діяльність із протидії загрозам і локалізації їх наслідків (розроблення та здійснення оперативних і довготривалих заходів із запобігання, виявлення та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз, а також нейтралізації джерел їх походження).

Тому система забезпечення національної безпеки поряд із переліченими вище елементами має включати: виявлення суб'єктів, діяльність яких становить загрозу національній безпеці в тій чи іншій сфері життєдіяльності; визначення об'єктів захисту, ґрунтуючись на виявленні механізмів реалізації загроз у відповідній сфері; визначення ознак, що свідчать про вчинення дій, що завдають шкоди життєво важливим інтересам держави та суспільства; прогнозування напрямів, сфер, методів і механізмів реалізації дій з урахуванням загроз; визначення та підготовка необхідних засобів і технологій, використання яких може забезпечити виявлення, попередження та припинення загроз національній безпеці; взаємне інформування органами влади та управління, суб'єктами господарювання про виникаючі загрози-фактори, процеси та дії, надання сприяння у забезпеченні суспільного розвитку; виявлення недоліків механізмів, що впливають на реалізацію національних інтересів, та формування Радою національної безпеки і оборони України пропозицій щодо їх усунення.

Основою державної стратегії забезпечення національної безпеки має бути ідеологія розвитку (система наукових поглядів, що включає

сучасні підходи в економіці, соціології, філософії, політології, геополітиці, праві тощо), яка враховує стратегічні інтереси та пріоритети країни. Загалом національна безпека має оцінюватися та забезпечуватися розвитком системи забезпечення безпеки, що включає всіх суб'єктів управління та господарювання. На наш погляд, ці питання мають стати об'єктом державної політики. У політичному та організаційному плані необхідно налагоджувати цілеспрямований моніторинг, що дозволяє за певними параметрами об'єктивно оцінювати та контролювати стан національної безпеки України у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Для організації такого моніторингу необхідним є теоретичне обґрунтування підходів до формування системи координації діяльності всіх суб'єктів системи забезпечення безпеки.

На підставі результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне при формуванні системи забезпечення національної безпеки України враховувати такі засади:

- 1) забезпечення безпеки розглядати як процес захисту життєво важливих інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз;
- 2) захист життєво важливих інтересів передбачає визначення таких із усієї сукупності національних інтересів у кожній сфері життєдіяльності суспільства;
- 3) захист інтересів передбачає виявлення суперечностей, визначення шляхів, способів і методів їх реалізації без обмеження інтересів кожного з учасників відносин;
- 4) захист національних інтересів означає створення інституційних та організаційних умов і усунення перешкод для їх реалізації;
- 5) забезпечення безпеки не може бути одноразовим актом, тобто це безперервний процес, що полягає в обґрунтуванні та реалізації найбільш раціональних методів, способів і шляхів удосконалення та розвитку системи забезпечення національної

безпеки, постійному моніторингу, SWOT-аналізі й контролю її стану, виявленні її вузьких і слабких місць та виникаючих загроз;

- 6) національна безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всього арсеналу наявних засобів забезпечення національної безпеки у всіх структурних елементах економічної системи та на всіх етапах технологічного циклу виробництва матеріальних благ (найбільший ефект досягається тоді, коли всі засоби, методи і заходи, що використовуються, об'єднуються в єдиний цілісний механізм – систему забезпечення безпеки кожної зі сфер життєдіяльності суспільства. При цьому функціонування системи має контролюватися, оновлюватися та доповнюватися залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов);
- 7) жодна система забезпечення національної безпеки не може забезпечити необхідний рівень безпеки без належної підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації з дотриманням усіх встановлених правил, спрямованих на забезпечення безпеки.

Таким чином, ефективність функціонування системи забезпечення національної безпеки визначається ступенем захищеності та реалізованості життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави. При цьому формування системи забезпечення національної безпеки України має забезпечити дієву координацію зусиль усіх суб'єктів та підвищити ефективність впроваджених заходів із захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави. У подальших дослідженнях планується приділити увагу теоретичному обґрунтуванню й розробленню Концепції забезпечення національної безпеки України та основних положень державної політики у даному напрямі.

## Література

1. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. Mechanism for ensuring international security in new geostrategic realities. *Prospects for sustainable development and ensuring the security of economic systems in the new geostrategic realities: scientific monograph*. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 222–246.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436679>

2. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. Bibliometric analysis of the relationship between the concepts of “critical infrastructure” and “national security”. *Management of socio-economic transformations of business processes: current realities, global challenges, forecast scenarios and development prospects: scientific monograph*. Sofia : Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, 2023. P. 177–193.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10463183>

3. Кизим М. О., Губарева І. О., Хаустова В. Є., Маноїленко О. В. Аналіз контекстуальних і часових закономірностей розвитку поглядів на пріоритети забезпечення обороноздатності країн світу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 4–12.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-4-12>.

4. Вонсович О. Стан національної безпеки України в сучасній геополітичній ситуації. *Політичний менеджмент*. 2012. № 1–2. С. 177–185.

5. Charter for European Security. The Istanbul Document 1999. *Official website of the Organization for Security and Co-operation in Europe*. 1999. November 18. URL: <https://www.osce.org/mc/17502>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 69.313.71

## Перспективи та проблеми розвитку ринку швидкокомтованого будівництва в Україні

**Хаустова Вікторія Євгенівна,**

д-р екон. наук, професор, директор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна);

**Кизим Микола Олександрович,** д-р екон. наук, професор, член-кор. НАНУ, завідувач відділу Інституту демографії та проблем якості життя НАН України (Київ, Україна);

**Юденко Євген Володимирович,** канд. екон. наук, докторант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна)

Будівництво відіграє значну роль у житті суспільства. Воно є матеріальним підґрунтям забезпечення людей житлом, а також безперервного розвитку виробництва та економіки зокрема.

На цей час існують різні технології будівництва, серед яких виділяються як традиційні, так і нові, зокрема, – технології швидкокомтованого будівництва, що є інноваційним підходом, який поєднує в собі швидкість, економічність, гнучкість і стійкість. Вони знаходять широке застосування у різних галузях, забезпечуючи ефективні рішення як для тимчасових, так і постійних будівельних потреб.

Швидкокомтоване будівництво означає технологію будівництва, що заснована на використанні попередньо виготовлених елементів або частин споруд. Сучасне швидкокомтоване будівництво розглядається як технологія «розумного будівництва», що спирається на інший арсенал, ніж звичне капітальне, монолітно-каркасне. Вона об'єднує будівельні альтернативи, які передбачають розроблення, виробництво в контрольованих умовах і масове застосування різноманітних конструкцій.

Швидкокомтоване будівництво є широко розповсюдженим у всьому світі, та ринок його стабільно зростає. Так, якщо світовий

ринок швидкокомтованих будівель у 2020 році становив 106,1 млрд доларів США, то до 2026 року, за прогнозами експертів, його обсяг сягне 153,7 млрд [1].

В Україні оцінити ємність ринку швидкокомтованих будівель вкрай важко, враховуючи відсутність унормування галузі та статистики. Однак на початок 2023 р. в Україні налічувалося близько 300 компаній у цій сфері, до 10 % з яких експортували продукцію за кордон.

Український ринок швидкокомтованих будівель певний час розвивався досить повільно. В 2000-х роках з'явилися перші компанії-виробники будинків на основі контейнерів, металевих і дерев'яних конструкцій. У період 2011–2020 рр. виникли компанії, які працюють із технологіями SIP-панельного, CLT-панельного будівництва, почалося розвиватися промислово-складське та житлове швидкокомтоване будівництво. Помітне зростання попиту на швидкокомтовані будівлі в Україні відбулося у 2021–2022 рр., що активізувало появу нових компаній в цій сфері. З повномасштабною війною росії проти України попит на швидкокомтовані будівлі стрімко зріс через необхідність тимчасового і постійного житла для людей, що втратили свої домівки, а також планування подальшої відбудови [2].

У відповідь на зростання ринку швидкокомтованих будівель в Україні та виклики воєнного часу в 2022 р. була заснована українська Асоціація Виробників Швидкокомтованих Конструкцій (РВАМ), яка наразі об'єднує понад 300 компаній, а також експертів будівельної галузі, науковців, представників місцевих громад тощо. Головною місією Асоціації на цей час є об'єднання зусиль виробників у забезпеченні житлом внутрішньо переміщених осіб та осіб, які втратили домівку [3].

Неврегульованість ринку швидкокомтованих будинків в Україні суттєво стримує його розвиток та визначається відсутністю державної політики в цій сфері. Інтерес з боку держави до швидкокомтованого будівництва на цей час проявляється переважно стосовно про-



### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

блеми необхідності забезпечення житлом населення, що втратило його в результаті військової агресії росії, а також внутрішньо переміщених осіб.

Станом на січень 2024 року в Україні нараховувалося приблизно 5 мільйонів внутрішніх переселенців. Близько 2 мільйонів сімей безповоротно втратили домівку. Тому питання забезпечення населення житлом є загальнонаціональним і потребує послідовної ефективної політики уряду задля його вирішення.

В Україні уже діють дві урядові програми – «Відновлення» та «Оселя». *Перша* з них передбачає виплату компенсацій українцям за зруйноване або пошкоджене житло. *Друга* – це програма пільгової іпотеки, яка дозволяє взяти доступний кредит на житло під 3 % або 7 %.

Програма компенсації за пошкоджене та знищене майно «Відновлення» почала працювати в Україні з 3 травня 2023 року, проте вона не охоплює питання забезпечення житлом за допомогою швидкокомонтованих будинків. Згідно з Програмою державою видаються житлові сертифікати, які можна використати протягом 5 років. Програма реалізується Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури спільно з Міністерством цифрової трансформації України за підтримки USAID та UK Aid [4]. На цей час вже запущено наступну компоненту Програми – фінансування відбудови приватного домогосподарства на власній земельній ділянці. В цьому випадку людина отримуватиме не сертифікат, а кошти на рахунок.

Також в Україні діють регіональні програми підтримки тимчасово переміщених осіб, за якими передбачено фінансування забезпечення їх житлом. Проте обсяги фінансування за цими програми є надто низькими і жодним чином не зможуть покрити потребу у житлі навіть нестационарного, невисокої якості та ціни.

Питання забезпечення населення житлом піднімається і в рамках ветеранської політики. Серед головних напрямків Плану дій держа-

ви на 2024 рік у сфері ветеранської політики – забезпечення житлом ветеранів війни та родин загиблих воїнів. Очікується, що протягом 2024 р. понад 2000 осіб зможуть отримати грошову компенсацію на придбання житла. З державного бюджету на ці потреби виділено 5,75 млрд грн. До 15 квітня 2024 р. перед регіонами була поставлена задача сформулювати й подати інформацію щодо потреб у житлі Міністерству у справах ветеранів, після чого, орієнтовно з червня, розпочнеться розподіл коштів за регіонами, згідно з потребами.

За інформацією Міністерства економіки, український уряд розробляє дві пільгові програми, щоб забезпечити громадян житлом – «Оренда з правом викупу» та «Соціальна оренда». Вони спиратимуться на поширену на Заході практику оренди з правом викупу (rent-to-own) та соціальної оренди. Для реалізації програм обрано єдиного державного оператора – «Укрфінжитло». Під час реалізації цих програм перевага надаватиметься новозбудованим квартирам, будинкам і таунхаусам або тим, які тільки будуються. Таким чином, очікується, що держава не лише посприє розв'язанню житлової проблеми українців, а й стимулюватиме розвиток ринку житлового будівництва та суміжних галузей, появу нових робочих місць

Швидкокомонтоване дерев'яне будівництво дуже добре відповідає запиту держави на забезпечення житлом населення. Також світова практика підтверджує доцільність вирішення масштабних житлових питань саме за допомогою швидкокомонтованого житлового дерев'яного будівництва. Розвиток дерев'яного швидкокомонтованого будівництва при цьому надасть стимул і розвиток деревообробної промисловості, яка займає важливе місце в промисловому комплексі країни.

### Література

1. Prefabricated Housing Market Report 2024. URL: [https://www.cognitivemarketresearch.com/prefabricated-housing-market-report?gad\\_source=1&clid=CjwKCAjwwr6wBhBcEiwAfMEQszHIRCbECrN7YCPcvsGo1a0JAvl9MU9Ta8XK96DQBiDq0jU9sG5yhoCVfQQAxD\\_BwE](https://www.cognitivemarketresearch.com/prefabricated-housing-market-report?gad_source=1&clid=CjwKCAjwwr6wBhBcEiwAfMEQszHIRCbECrN7YCPcvsGo1a0JAvl9MU9Ta8XK96DQBiDq0jU9sG5yhoCVfQQAxD_BwE)

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

---

2. Пріоритетні напрями розвитку деревообробної промисловості України у повоєнний період : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, І. О. Губаревої ; авт. кол. : М. О. Кизим, І. О. Губарева, В. Є. Хаустова, О. Ю. Полякова, Є. М. Крячко, Є. С. Колбасін, Р. В. Харченко, Т.А. Філатова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022.

3. Prefabricated in Ukraine: структура, особливості та перспективи українського будівельного префабу. 2023. URL: <https://pragmatika.media/zhytlo-dl-vro-prefabricated-in-ukraine-struktura-osoblyvosti-ta-perspektyvy-ukrainskoho-budivelnoho-prefabu/>

4. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України від 23.02.2023 № 2923-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 339.56:637.1(477)

## Тенденції розвитку ринку молока та молочної продукції в світі та Україні

**Хаустова Вікторія Євгенівна,**

д-р екон. наук, професор, директор,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна);

**Косс Антон Володимирович,** аспірант,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна)

Галузь з виробництва та переробки молока в Україні має давню історію та займає вагоме місце в економіці країни. Проте в останні десятиріччя в галузі наростали негативні процеси, що призвело до суттєвого погіршення її стану. Війна з РФ завдала також великих пошкоджень та збитків підприємствам галузі, зруйнувавши процеси розвитку сировинної бази, виробництва, логістики та ін. У зв'язку з трансформаціями ринків збуту, відсутністю цілеспрямованої державної політики по регулюванню та підтримці молочної галузі і військової агресії РФ проти України виробництво сирого молока в країні скоротилося до 7,36 млн т, а близько 112 підприємств галузі виробили у 2022 році 820 тис. т готового молока та молочної продукції.

Водночас галузь є важливою для економіки країни та має гарні перспективи інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості, що передбачає вихід на закордонні ринки та забезпечення виробництва продукції такої якості, що робило б її конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це є досить важливою проблемою, оскільки за період 1990 р. і по цей час в Україні головними виробниками сирого молока є господарства населення (61,3 % від загальних обсягів виробництва), при цьому якість молока здебільшого відповідає першому або другому гатунку. У більшості провідних країн світу виробни-

### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

ками молока є фермерські господарства (з первинною переробкою у кооперативах) і великі індустріальні компанії. А молоко в них, згідно з вимогами до нього, відповідає вищому гатунку якості.

Визначення напрямків та оцінка можливостей інтегрування молочної галузі України в глобальні ланцюги створення вартості молока передбачає проведення глибокого аналізу стану та тенденцій розвитку світового ринку молока та молочної продукції, та ринків окремих, зокрема європейських країн.

Торгівля молоком та молочними продуктами в світі розвивається динамічно. Аналіз світового ринку продажів молока та молочної продукції за період 2010–2022 рр., за даними WITS [1], свідчить про зростання попиту на цю продукцію (в грошовому вимірі) на 65,7 %. В Україні за цей період експорт молока та молочної продукції зменшився на 43,2 %.

Згідно з даними OECD-FAO [2], частка молока, що є предметом світової торгівлі, становить близько 8 % через його швидкокопсувність і високий вміст води, тоді як частка сухого незбираного молока та сухого знежиреного молока у міжнародній торгівлі становить понад 40 % світового виробництва.

Враховуючи особливості молока як товару, переважна більшість виробленого у світі молока споживається в регіоні, де воно виробляється, у вигляді свіжих молочних продуктів, включаючи пастеризовані та кисломолочні продукти.

Згідно з даними Міністерства сільського господарства США, світове споживання молока у 2020 році становило приблизно 190 млн тонн. Перше місце у світовому споживанні молока посідає Індія, за нею слідує Європейський Союз, США, Китай і Бразилія. За прогнозом OECD-FAO, частка свіжих молочних продуктів у світовому споживанні збільшиться в період до 2029 р. завдяки значному зростанню попиту, особливо в Індії, Пакистані та Африці. За умови збереження темпів зростання доходів і чисельності населення, прогнозу-

ється, що споживання свіжих молочних продуктів на душу населення у світі буде збільшуватися на 1 % щорічно. Споживання молока в перерахунку на тверді молочні продукти на душу населення також буде широко варіюватися в різних країнах світу. Очікується, що частка перероблених молочних продуктів (особливо сирів) у загальному споживанні твердих молочних продуктів буде тісно пов'язана зі зростанням доходів, зі змінами, зумовленими місцевими уподобаннями та рівнем урбанізації [2].

На динамічно зростаючих світових ринках молочної продукції Україна має слабку присутність. По тих товарах, де присутність Україна є більш помітною, йдеться виключно про поставки на експорт продукції з малою доданою вартістю.

Загалом розвитку ринку молока та молочної продукції притаманні такі тенденції, що визначатимуть його розвиток у країнах світу та Україні:

- за видами продукції сегмент молока займає домінуючу частку молочного ринку і, за оцінками експертів, залишиться домінуючим протягом найближчого десятиріччя. Через це посилюються вимоги до процедур обробки молока – з моменту його отримання до моменту його потрапляння до споживача, зростає попит на мінімальну кількість відходів, максимальну безпеку та збільшений термін зберігання. Задоволення цих вимог потребуватиме створення ефективної інфраструктури для зберігання або охолодження молока, його тестування (особливо на рівні села), вдосконалення технологій пакування, забезпечення безперервності ланцюгу постачання. Задоволення зростаючого попиту на більш здорові продукти харчування, а також їх перероблені варіанти, потребуватиме швидкого впровадження нових технологій пакування (обробка при надвисоких температурах, асептичне пакування, інтелектуальне пакування з біосенсорами або контрольованою атмосферою та ін.) [3];

- одним із основних факторів, що стимулюють розвиток ринку молока та молочних продуктів, є швидке зростання чисельності населення та збільшення попиту на готові молочні продукти. Позитивні ринкові перспективи створює також зростаюча обізнаність населення про користь молочних продуктів для здоров'я. Стимулюють зростання ринку такі фактори, як зростання рівня доходів населення, активні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у молочній галузі, швидка урбанізація та індустріалізація. За прогнозами IMARC Group, до 2032 року середньорічний темп зростання ринку молока та молочної продукції становитиме 4,95 % протягом 2024–2032 рр. [4];
- за оцінками експертів, очікується, що ринок молочних продуктів у найближче десятиріччя зростатиме завдяки зростаючим державним програмам та ініціативам щодо виробництва молока та підвищення продуктивності великої рогатої худоби;
- на розвиток молочної галузі впливають і, вірогідно, будуть впливати все сильніше кліматичні зміни, особливо на системи виробництва молока, що базуються на пасовищному утриманні. Посухи, повені, загрози хвороб та інші фактори, викликані кліматичними змінами, впливають на надої молока, поголів'я корів, а отже, визначають волатильність цін на молоко та молочні продукти;
- значний вплив на розвиток молочної галузі здійснює екологічне законодавство, що може мати як негативний вплив (більш жорсткі вимоги до зменшення викидів парникових газів та збільшення через це собівартості продукції), так і позитивні (запровадження інноваційних рішень, сталих практик використання води, управління добривами та т. ін.);
- якість та вартість кормів, а також покращення ветеринарії залишається вирішальним для зростання продуктивності в країнах, особливо тих, що розвиваються;

- поширення нових уподобань споживачів у сфері харчування формують сучасний попит на молочну продукцію. В останні роки підвищилося споживання рослинних замінників молока, що вплинуло на попит на молочні продукти, також підвищився попит на продукти дієтичного, спортивного, спеціального харчування. Зростає попит на безлактозні, знежирені та безцукрові молочні продукти, що загалом позитивно впливає на зростання ринку. Водночас індустрія молочних альтернатив, яка стрімко розвивається останнім часом, з новими інноваційними продуктами, такими як немолочне морозиво, аналоги сиру та збиті вершки, буде стримувати зростання світового ринку молочних продуктів;
- посилення вимог до виробників молока та молочних продуктів потребуватиме збільшення капітальних інвестицій для встановлення технологічного обладнання, що має як високу вартість встановлення, так і його технічного обслуговування. Такі витрати впливатимуть на собівартість молочної продукції та операційну маржу переробників молочних продуктів. Очікується, що високі капітальні інвестиції також стримуватимуть зростання ринку молока та молочних продуктів;
- війни та політична нестабільність у світі здійснюють значний негативний вплив на ринки молока та молочної продукції, змінюючи логістичні можливості, порушуючи ланцюги виробництва та поставок, викликаючи коливання цін та ін.;
- внутрішня політика країн та торговельні угоди між ними також впливатимуть на попит на молочні продукти та торговельні потоки між країнами.

### Література

1. Worlds Integrated Trade Solution // WITS. URL: <https://wits.worldbank.org/Default.aspx?lang=en>
2. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032 // OECD-FAO. 2023. URL: <https://www.oecd.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-19991142.htm>



**Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України**

3. Dairy Market Research, 2032. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/dairy-market-A14283>

4. Global Dairy Market Report by Product Type // IMARC. URL: <https://www.imarcgroup.com/global-dairy-market-reach>

Тези надійшли до редакції 04.11.2024 р.



УДК 159.955

## Резильєнтність суспільства: теоретичний аспект

**Хаустова Вікторія Євгенівна,**

д-р екон. наук, професор, директор,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна);

**Ягольницький Олександр Андрійович,**

канд. екон. наук, доцент, докторант, Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна)

Соціально-економічний розвиток всіх країн світу відбувається під впливом криз і шоків різного характеру. В цих умовах привернула значну уваги з боку науковців і практиків проблема забезпечення резильєнтності країн світу, їх суспільств і окремих сфер, особистості та ін.

Проблематиці забезпечення резильєнтності різних сфер суспільства в країнах світу присвячено роботи ряду зарубіжних та українських учених: J. Walker, M. Cooper, G. Bristow, A. Healy, H. MacLeman, A. Miller, L. Marty, Perrings Ch., Е. Лібанової, В. Гейця, М. Кизима, О. Решетняк, В. Близнюк, О. Полякової та ін., а також міжнародних організацій. Проте до цього часу в науковій літературі існує досить багато термінологічних розбіжностей при визначенні спроможності країн світу та їх суспільств протистояти різноманітним кризам і шокам.

Поняття «суспільство» за своїм змістом є багатогранним. Як зазначає D. Сорр, поняття суспільства є центральним для різних наук і галузей філософії. Проте воно не є визначеним і важко піддається систематичному поясненню [1]. Під цим поняттям розуміється і певна сукупність людей, і складна система, що включає в себе сукупність підсистем, і особливий складний вид організації соціального життя, також існують і інші погляди на зміст цього поняття. М. Weber розуміє суспільство як взаємодію людей, що є продуктом соціальних,

.....

тобто орієнтованих на інших людей, дій [2]. Т. Parsons і R. Merton визнають суспільство як цілісний організм, який складається з різних частин: політичної, економічної, соціальної та ін. [3; 4].

Виходячи з аналізу існуючого наукового доробку в цій сфері пропонується розглядати суспільство як відкриту самоорганізуючу систему, що діє в умовах невизначеності та непередбачуваних криз і шоків, впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, та поєднує такі сфери життя людей: політичну, соціальну, економічну та екологічну (рис. 1).



Рис. 1. Сфери життя людей

Джерело: сформовано авторами

Сфери життя людей є тісно взаємопов'язаними і утворюють єдине ціле, здатне взаємодіяти з оточуючим навколишнім середовищем.

Характеристику вищезазначених сфер життя людей наведено в табл. 1.

Для опису спроможності суспільств країн світу протистояти кризовим явищам і шоківим впливам у міжнародній практиці та науковій літературі використовується низка понять: стійкість, резильєнтність, життєздатність, життєстійкість, стресостійкість, безпека, національна стійкість та інші. При цьому деякі з науковців і практиків ототожнюють їх, а деякі розрізняють.

Характеристика сфер життя людей

Характеристика	Сфери суспільного життя			
	Політична	Соціальна	Економічна	Екологічна
Реалізовані потреби людини	Безпека, мир, стабільність, законність та ін.	Здоров'я, соціальний захист, спілкування та ін.	Матеріальні потреби: їжа, одяг, житло та ін.	Комфортне проживання, здоров'я
Основні елементи сфери	Держава, влада, право, політика	Класи, сім'я, вікові групи, етноси	Виробництво, розподіл, обмін, споживання	Повітря, земля, ліси, вода
Інститути як організації	Державні установи, парламент та ін.	Установи охорони здоров'я, соціального захисту та ін.	Банки, компанії, біржи та ін.	Екологічні організації, заклади науки та ін.
Інститути як явище	Демографія, громадянське суспільство та ін.	Нерівність, міграція та ін.	Власність, бізнес та ін.	Природа, екологічні норми
Суспільні науки	Політологія, правознавство	Соціологія, демографія, етнологія	Економіка	Екологія, захист навколишнього середовища

Джерело: сформовано авторами

Останнім часом в ЄС і багатьох інших країнах світу все частіше використовується поняття «резильентність».

До отримання поширення в соціологічних науках це поняття використовувалось в техніці, психології та екології. В психології поняття «резильентність» пов'язується зі здатністю психіки відновлюватися після несприятливих умов, а в механіці – зі здатністю матеріалу витримувати значні навантаження без розривів і пошкоджень.

Погляди науковців на сутність поняття резильентності економіки, суспільства та його сфер суттєво різняться [5; 6]. Деякі з визначень наведені в *табл. 2*.

Таблиця 2

Погляди науковців на сутність поняття «резильєнтність»

Науковці	Тлумачення
1	2
J. Walker, M. Cooper [7]	Резильєнтність – здатність будь-якої системи, яка перебуває у кризовому стані, до постшокового відновлення та адаптації до середовища, що змінилося
Ch. Perrings [8]	Резильєнтність – збереження можливості системи до подальшого розвитку
J. Fiksel [9]	Резильєнтність – це здатність системи виживати, адаптуватися і розвиватися в умовах змін і невизначеності [9, с. 21]
S. W. Gilbert [10]	розуміє під резильєнтністю здатність мінімізувати втрати від катастрофи, повернутися до стану, що є не гіршим, або навіть кращим за попередній, і зробити це в найкоротший строк
J. L. Carlson, R. A. Haffenden, G. W. Bassett, etc. [11]	Резильєнтність як здатність об'єкта (активу, організації, громади, регіону) передбачати, протистояти, реагувати, адаптуватися та відновлюватися після шоків
FAO [12]	ФАО резильєнтність являє собою здатність окремих осіб, домогосподарств, громад, міст, установ, систем і суспільства запобігати, протистояти, нейтралізувати, адаптуватися, реагувати і відновлюватися конструктивним, ефективним і результативним чином при зіткненні з широким колом ризиків, зберігаючи при цьому прийнятний рівень функціонування і не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи сталого розвитку, миру і безпеки, прав людини і добробуту для всіх [12, с. 160–161]
В. Гейць, Т. Бурхай, В. Близнюк [13]	Соціетальна резильєнтність розглядається як суспільний системно-синергетичний феномен, що характеризує стресостійкість суспільства в цілому. Економічна резильєнтність визначається ними як здатність національної економіки справлятися, відновлюватися та реконструюватися після потрясінь з тим, щоб надалі підвищувати добробут і зменшувати вразливість населення та бізнесу, і розглядається як поєднання макро- та мікроекономічної стійкості. Соціальну резильєнтність вченими запропоновано оцінювати за трьома характеристиками: 1) спроможність долати стресові впливи; 2) адаптивні здібності; 3) здібності до трансформації

1	2
І. Лещух [14]	Соціально-економічна резильєнтність просторово-суспільної системи – її здатність до адаптації (фактично поглинання) та/або пом'якшення втрат, трансформації (переорієнтації), швидкого відновлення після впливу шоків та викликів різного характеру завдяки внутрішнім адаптивним властивостям (факторам захисту)

Грунтуючись на контент-аналізі робіт науковців і досліджень низки інституцій, під резильєнтністю суспільства пропонується розуміти спроможність суспільства в різних його сферах і на різних рівнях державного управління запобігати уразливості і забезпечувати функціональність, передбачуваність, опірність, відновлюваність і зростання під час дії криз і шоків різного характеру.

Проблема забезпечення резильєнтності суспільства є одним із актуальних завдань, вирішення якого має бути однією з функцій державних органів управління різного рівня ієрархії. Отже, науковий супровід цього процесу передбачає розробку та впровадження усього інструментарію оцінки та моніторингу потенціалу резильєнтності як суспільства країни в цілому, так і окремих його сфер, що є важливим напрямом подальших досліджень у цій сфері.

### Література

1. Copp D. The Concept of a Society. *Dialogue*. 1992. Vol. 31 (02). P. 183–212. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0012217300038518>
2. Weber M. *Collected Methodological Writings* / ed. By Hans Henrik Bruun, Sam Whimster, Routledge, 1st Ed., 2012. 600 p.
3. Parsons T. The Concept of Society: The components and their interrelations. In.: T. Parsons. *Societies: Evolutionary and comparative perspectives*. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall, 1966. P. 5–29.
4. Merton R. K. *Social Theory and Social Structure*. Free Press, 1968. 698 p.
5. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
6. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А. Інститути та інституційна

Закінчення табл. 2

резильєнтність: сутність і роль у повоєнній розбудові економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 77–92.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-77-92>

7. Walker J., Cooper M. Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. *Security Dialogue*. 2011. Vol. 42- No. 2. Special Issue on The Global Governance of Security and Finance. P. 143–160.

8. Perrings Ch. Resilience and sustainable development. *Environment and Development Economics*. 2006. Vol. 11, No. 4, Special Issue on Resilience. P. 417–427.

9. Fiksel J. Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 2006. No. 2 (2). P. 14–21.

DOI: <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>

10. Gilbert S. W. Disaster Resilience: A Guide to the Literature. Gaithersburg: NIST, 2010. URL: [https://tsapps.nist.gov/publication/get\\_pdf.cfm?pub\\_id=906887](https://tsapps.nist.gov/publication/get_pdf.cfm?pub_id=906887)

11. Carlson J. L., Haffenden R. A., Bassett G. W., etc. Resilience: Theory and Application. Argonne: Argonne National Lab, 2012.

DOI: <https://doi.org/10.2172/1044521>

12. The State of Food Security and Nutrition in the World: Building Climate Resilience for Food Security and Nutrition. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations / FAO, 2018.

13. Геєць В. М., Бурлай Т. В., Близнюк В. В. Соціальна резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України. *Економічна теорія*. 2023. № 3. С. 5–43.

DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2023.03>

14. Лещух І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.



UDC 330.341

## **The model of industrial upgrade under internal circular economy policy: based on the example of China**

**Shestakova Olena Andriivna,**

Associate Professor of the Department of International Economics and Management,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: elena.shestakova.ua@gmail.com;

**Zhou Huan,**

student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: 2093017174@qq.com

In recent decades, China has witnessed remarkable economic growth, establishing itself as a global manufacturing hub. However, this rapid industrialization has also led to significant environmental challenges, including resource depletion, pollution, and waste accumulation. To address these issues, China has embarked on a journey towards an internal circular economy (ICE), aiming to promote sustainable development by optimizing resource utilization, reducing waste, and enhancing environmental protection [1].

This paper explores China's industrial upgrade within the framework of its ICE policy, analyzing the driving forces, key strategies, challenges, and potential impacts on the nation's economic and environmental landscape.

**Driving Forces Behind China's Circular Economy Policy:** Several factors have propelled China to prioritize the development of a circular economy. Firstly, the depletion of natural resources and the resulting environmental degradation pose severe threats to long-term economic stability and societal well-being. Secondly, global climate change concerns and international commitments, such as the Paris Agreement, necessitate a shift towards low-carbon and resource-efficient production methods.



Lastly, the pursuit of high-quality economic growth, which emphasizes innovation, sustainability, and competitiveness, requires a fundamental transformation of China's industrial base [2].

#### Key Strategies for Industrial Upgrade.

**Promotion of Green Technologies and Innovation:** China is investing heavily in research and development (R&D) of green technologies, including clean energy, waste recycling, and pollution control. By fostering innovation, the government aims to enhance the efficiency and environmental performance of industries.

**Circular Economy Zones and Industrial Parks:** The establishment of circular economy zones and eco-industrial parks facilitates the clustering of industries, enabling them to share resources, exchange by-products, and reduce waste. These zones also provide a platform for technology transfer and collaboration among enterprises.

**Green Supply Chain Management:** Encouraging businesses to adopt green supply chain practices, such as using recycled materials, reducing packaging waste, and implementing energy-efficient logistics, is crucial for achieving circularity across the entire production process [3].

**Policy Incentives and Regulations:** China has implemented a range of policies, including tax credits, subsidies, and stricter environmental regulations, to incentivize industries to adopt circular economy practices. These measures not only reward environmentally responsible behavior but also penalize polluters.

**Consumer Awareness and Participation:** Raising public awareness about the benefits of circular economy practices and encouraging consumers to make environmentally conscious choices, such as recycling and purchasing eco-friendly products, is essential for creating a demand-driven market for circular goods and services.

Despite the progress, several challenges remain in fully implementing China's circular economy policy and achieving widespread industrial upgrade. These include:

**Technological Barriers:** The development and adoption of advanced green technologies require substantial investment and time, posing challenges for small and medium-sized enterprises (SMEs) [4].

**Economic Pressures:** Balancing economic growth with environmental protection can be difficult, especially in regions heavily reliant on traditional, high-pollution industries.

**Institutional and Regulatory Gaps:** Ensuring effective enforcement of environmental regulations and creating a level playing field for all industries are ongoing challenges.

**Consumer Behavior Change:** Changing consumer habits and preferences to align with circular economy principles is a long-term process that requires continuous education and engagement.

The successful implementation of China's ICE policy holds significant promise for both economic and environmental outcomes. It can lead to:

**Enhanced Resource Efficiency:** By promoting the reuse and recycling of materials, the circular economy can reduce resource consumption and dependence on imports [5].

**Reduced Environmental Pollution:** Decreased waste generation and emissions can significantly improve air and water quality, benefiting public health.

**Economic Diversification and Job Creation:** The shift towards green industries can foster the emergence of new sectors, creating job opportunities and promoting economic resilience.

**Global Leadership:** China's circular economy initiatives can serve as a model for other countries, contributing to global efforts to mitigate climate change and achieve sustainable development goals [6].

China's pursuit of an internal circular economy represents a transformative approach to industrial development, aiming to balance economic growth with environmental sustainability. Through a combination of policy incentives, technological innovation, and societal engagement, China is poised to make substantial progress in upgrading its industrial base and

transitioning towards a more circular and resilient economy. However, overcoming existing challenges and ensuring the effective implementation of circular economy strategies will require continuous effort, collaboration, and adaptation. As China leads the way in this global transition, its experiences and lessons learned will be invaluable for others seeking to follow a similar path towards sustainable industrial development.

### Literature

1. Huang J., Chen H. Technological innovation and green transformation in China's manufacturing sector. *Energy Policy*. 2020. Vol. 13 (3). P. 456-465.
2. Li M., Sun Y. China's circular economy policy and its global implications. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 27. P. 678–689.
3. Li W., Zhang J. Low-carbon transition in China's industrial sectors: Progress, challenges, and policies. *Energy Economics*. 2020. Vol. 81. 101256.
4. Liu Q., Sun X. High-quality economic growth in China: Challenges and strategies. *China Economic Review*. 2018. Vol. 29 (4). P. 337–352.
5. Liu Y., Wang H. Green job creation and economic diversification in China's circular economy. *Journal of Environmental Management*. 2021. Vol. 292. 112789.
6. Sun P., Liu J. Balancing economic growth and environmental protection in China: Challenges and opportunities. *Sustainable Development*. 2019. Vol. 27 (2). P. 345–356.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



UDC 339.5

## Ukrainian international trade: post-war recovery and future development

**Shestakova Olena Andriivna,**

Associate Professor of the Department of International Economics and Management,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: elena.shestakova.ua@gmail.com;

**Peng Chen,**

student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),  
e-mail: 1763228935@qq.com

In recent years, Ukraine has experienced dramatic geopolitical changes, with the conflict in 2022 being particularly prominent. This conflict not only threatened national security but also inflicted a severe blow to the economy, especially in international trade. To achieve post-war revival in Ukraine, it is necessary to deeply consider domestic and foreign markets, supply chain security and diversification, and policy orientation, among other factors. This paper aims to explore the challenges and opportunities facing Ukraine's import and export trade during the post-war period and to paint a blueprint for its future development through empirical analysis.

### *Theory of Comparative Advantage and Theory of Global Value Chain*

This study combines the comparative advantage theory proposed by Adam Smith and David Ricardo, as well as the theory of global value chains (GVCs). The former explains the comparative advantage that exists between countries due to differences in resource endowments, while the latter focuses on the role of multinational corporations in global layout and the mechanism of value allocation.

Together, these theories demonstrate how Ukraine can position itself in global value chains and achieve trade upgrading by optimizing its industrial structure in the context of globalization.

Furthermore, drawing on Rosenthal-Rand's theory of structural change, this paper analyzes the crucial catalytic role that large investment projects played in post-war economic recovery and growth, while emphasizing the importance of infrastructure reconstruction and industrial upgrading in changing Ukraine's trade pattern.

#### *Recovery and Innovation in Agricultural Exports*

As a traditional strength, agriculture performed well after the war. According to a report by the United Nations Food and Agriculture Organization, due to the opening of "green corridors," Ukraine's exports of grains and oilseeds have been steadily increasing since the end of 2022, with an average monthly export volume of nearly 3 million tons from the beginning of 2023 to the end of 2023, which is significantly higher than during the peak of the conflict. [1]

#### *Infrastructure Reconstruction and Logistics Optimization*

Damage to infrastructure is one of the pressing issues that need to be addressed post-conflict. The World Bank assessment indicates that Ukraine has launched several major repair and reconstruction projects, such as road network restoration and port expansion, and expects total investment in these projects to reach \$20 billion by 2025. These measures have improved logistics efficiency and created a more favorable environment for the flow of goods.

##### 1. Manufacturing Industry faces challenges and opportunities.

The manufacturing industry is facing a dual dilemma, needing to cope with energy shortages and supply shortages of raw materials, while also seizing the opportunity presented by the rising demand for durable consumer goods in European markets.

According to data from the State Statistics Service of Ukraine, the export of mechanical and electronic equipment from the country increased by 10% in the first half of 2023, indicating that the industry is gradually regaining its vitality [2].

## 2. Economic and Policy Implications

Adjust trade policies in a timely manner.

In order to guard against external risks, the Ukrainian government has recognized the importance of liberalizing trade and diversifying markets. Starting from 2023, they have intensified negotiations with non-traditional partners, such as ASEAN countries and Latin American economic entities, to build a more stable trade network.

### *Attract foreign investment and improve the business environment*

To attract more foreign direct investment (FDI), the government has implemented a series of measures, including streamlining the approval process and providing tax incentives, to stimulate the private sector. The International Monetary Fund predicts that these policies will double the country's FDI growth rate within five years [3].

### *Technological Innovation and Talent Development*

Increasing investment in scientific research and developing high-skilled talent is regarded as an important measure to enhance national competitiveness. The government plans to raise the proportion of R&D funding to 3% of GDP by 2030, and set up special scholarships to encourage young people to pursue careers in science and technology innovation [4].

In summary, despite facing numerous challenges, post-war Ukrainian import and export trade still shows signs of recovering and developing potential. Achievements in agricultural stability, infrastructure renovation, logistics system innovation, and manufacturing industry transformation not only reflect the resilience of the Ukrainian economy but also inject new vitality into global trade. At the same time, by adjusting policies in a timely manner and making long-term plans, a solid foundation for sustainable growth can be established.

### **Literature**

1. A report by the United Nations Food and Agriculture Organization on the resilience of Ukraine's agricultural exports, January to June 2023.
2. World Bank Assessment of Post-War Reconstruction Needs, October 2022.
3. Ukrainian State Statistics Service, Manufacturing Recovery Index Q1-Q2 2023.
4. IMF's forecast on the trend of FDI in emerging economies, Annual Report 2023.

Тези надійшли до редакції 23.10.2024 р.



## Види ресурсних циклів і принципи їх моделювання

**Шпілевський Олексій Володимирович,**

молодший науковий співробітник,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: astartes009@gmail.com

Ресурсні цикли сьогодні становлять жвавий науковий і практичний інтерес у зв'язку з новітнім баченням шляхів досягнення кліматично нейтральної ресурсо-ефективної економіки, що знайшли своє відображення в концепціях сталого розвитку і циркулярної економіки.

Суттєвим фактором, що визначає сутність ресурсних циклів різних видів, є форми зв'язку їх антропогенної ланки з природними кругообігом речовин (рис. 1).

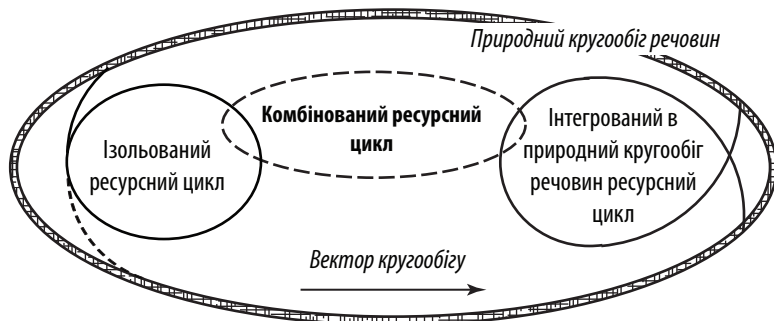


Рис. 1. Форми зв'язків ресурсних циклів з природним кругообігом речовин

Джерело: авторська розробка

Форма зв'язку ресурсного циклу з природним кругообігом речовин визначає ступень їх інтегрованості у природному середовищі. Найбільш поширеними ресурсних циклами сьогодні є відкриті та



### Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

ізолювані (замкнуті). Комбіновані ресурсні цикли найменш поширені, але в окремих виробничих секторах є найбільш ефективними, що доводять результати досліджень, які викладені в [1–4].

Ресурсно-циклічний підхід було використано для структурно-параметричного моделювання ресурсного циклу біопалива III покоління, вихідною позицією якого стало визначення його основних принципів.

Принципи формування ресурсного циклу моторного біопалива визначено з умов практичних задач освоєння його виробництва в країні на основі узагальнення ключових положень економічної теорії (економікс) і природничо-наукової парадигми [5; 6].

Таблиця 1

Вибір принципів формування ресурсного циклу МБП

Економічна теорія (економікс)	Природничо-наукова парадигма	Принципи дослідження ресурсного циклу МБП
1. Принцип обмеженості економічних ресурсів	1. Принцип опори на емпіричні факти	1. Принцип обмеженості ресурсів
2. Принцип раціональності діяльності	2. Принцип раціональності	2. Принцип раціональності
3. Принцип альтернативності вибору	3. Принцип редукції	3. Принцип альтернативності вибору
4. Принцип прирощення граничних величин	4. Принцип ідеалізації	4. Принцип ідеалізації
5. Принцип рівноважного аналізу	5. Принцип простоти	5. Принцип рівноважного аналізу та принцип простоти
	6. Принцип незалежної перевірки	

Джерело: авторська розробка

Принципи формування ресурсного циклу моторного палива застосовано в дослідженні, присвяченому обґрунтуванню економічної доцільності освоєння виробництва моторного біопалива в Україні.

## Література

1. Шпілевський В. В., Лелюк О. В. Сфера енергокористування та енергетичний цикл України: аналітичний аспект. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 44–54.

2. Shpilevskiy O. Prospects of motor biofuel production in Ukraine: circular-economic aspect. *Sciences of Europe*. 2024. No. 143. P. 20–27.

3. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Шпілевський В. В., Шпілевський О. В. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку циркулярної економіки в Україні. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 101–111.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-101-111>

4. Shpilevskiy Vo., Kostenko D., Shpilevskiy O. Substantiation of innovative directions of structural and technological transformations in the fuel sector of Ukraine.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-13>

5. Грегори Менку Н. Принципи економікс, 1999. URL: <https://epi.cc.ua/printsipyi-ekonomiks.html>

6. Природничо-наукова і гуманістична парадигми психології. URL: [https://stud.com.ua/144027/psihologiya/prirodnicho\\_gumanistichna\\_paradigmi\\_psihologiyi#google\\_vignette](https://stud.com.ua/144027/psihologiya/prirodnicho_gumanistichna_paradigmi_psihologiyi#google_vignette)

Тези надійшли до редакції 02.11.2024 р.



УДК 332.1, 351, 352, 353

## **Світовий досвід реалізації проектної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком**

**Ярошенко Ігор Васильович,**

канд. екон. наук, старший дослідник, завідувач відділу  
макроекономічної політики та регіонального розвитку,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: iyaroshenko@i.ua;

**Семигуліна Ірина Борисівна,**

канд. екон. наук, молодший науковий співробітник відділу  
макроекономічної політики та регіонального розвитку,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України (м. Харків, Україна),  
e-mail: isemigulina@i.ua

Ефективність формування та реалізації публічного управління просторовим розвитком залежить від ресурсної спроможності територій, оптимального використання внутрішніх (природних, інфраструктурних, соціальних, економічних, управлінських, екологічних, людських, фінансових тощо) і зовнішніх (інвестиційних, грантових, кредитних тощо) ресурсів, визначення та запровадження на їх основі пріоритетів, управлінських рішень, механізмів та інструментів, що впливають на загальний розвиток як регіону (території, громади тощо), так і країни в цілому.

Приклади країн світу щодо формування пріоритетів просторового розвитку характеризуються багатосторонніми напрямками їх реалізації, що в подальшому дозволяє залучати широкий набір виконавчих інструментів для фінансування різноспрямованої проектної діяльності в процесі територіального управління, зокрема [1; 2]:

- вирівнювання соціально-економічних міжрегіональних диспропорцій шляхом стимулювання економіки відсталих і про-

блемних територій (приклад більшості країн Європейського Союзу, США, Канади);

- галузевий розвиток, направлений на вирішення завдань у різних сферах (структурна перебудова економіки країни, стимулювання розвитку високотехнологічних галузей, захист навколишнього середовища, інше), що суттєво впливає на розвиток територій країни (приклад Німеччини, Японії);
- інституційна направленість уряду, що сприяє вирішенню проблем владних взаємовідносин, розподілу фінансових ресурсів від центрального до регіонального та місцевого рівнів (приклад Великої Британії, Китаю);
- інтеграційна складова, спрямована на покращення горизонтальних соціально-економічних взаємозв'язків між територіями всередині країни та з суміжними територіями країн сусідів (приклад Швеції);
- інноваційність територіального розвитку, метою якої є розширення конкурентних переваг економіки країни за рахунок впровадження інноваційних процесів в галузях, сконцентрованих на окремих територіях (приклад Франції).

Що стосується просторового розвитку територій, то проектну діяльність можна розглядати як цілеспрямовану систему дій, організовану будь-якими суб'єктами публічного управління (влада, бізнесове середовище, громадськість тощо) або в процесі їх взаємодії між собою, направлену як на вирішення конкретної територіальної проблеми, так і стимулювання розвитку різносторонніх сфер життєдіяльності громади, із залученням широкого кола механізмів і інструментів управління на основі планування, фінансування і виконання конкретного проекту з метою досягнення кінцевого результату.

Відмінністю європейського досвіду публічного управління розвитком територій в межах Європейського Союзу вважається мо-

дель централізованого міждержавного управління, що використовує комплекс правових і фінансових інструментів, кінцевою метою реалізації якої є розвиток європейських регіонів та зміцнення територіальної згуртованості в межах союзу. Особливістю є залучення системи структурних фондів для фінансування пріоритетних програм і проектів підтримки територіального розвитку, вирішення проблем міжрегіональних диспропорцій, скорочення відсталості найбільш бідніших територій, покращення навколишнього середовища, збереження довкілля, інклюзивності розвитку, подолання наслідків коронавірусної хвороби тощо [3; 4].

Поряд із загальноєвропейським підходом внутрішня регіональна політика кожної з країн Європи характеризується індивідуальністю щодо вибору напрямів стимулювання і підтримки розвитку територій.

Різниці у підходах до визначення пріоритетів територіального розвитку та набору інструментів, серед яких інвестиційні гранти, фондова допомога, пільгові й кредитні умови, публічно-приватне партнерство тощо, а також можливості реалізації на їх основі проектної діяльності, підкреслюють як залежність від стану розвитку країни в цілому, так і важливість урахування особливостей і проблематики окремих територій.

Підсумовуючи, можна сказати, що особливістю європейського досвіду є часткова внутрішня організація і залучення різновидів фондової допомоги, що спрямовується на фінансування проектної діяльності для розвитку власних територій. Приклади інших держав світу характеризуються власними системами територіального управління з використанням різних інструментів залежно від притаманних для кожної країни особливостей розвитку.

Аналіз світового досвіду використання інструментарію для реалізації проектної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій показав свою доцільність в широких діапазо-

нах його застосування, від територіального управління на основі децентралізованого федералізму (США), режимної державної централізації (Китай), централізованої міждержавної моделі спланованої і впорядкованої організації діяльності (в межах ЄС) з одночасним використанням особливостей внутрішньо регіональних політик кожної із країн.

Приклади окремих країн Європи та світу характеризуються широким вибором пріоритетів і напрямів територіального управління, а також діапазоном різноспрямованих інструментів реалізації для фінансування проектної діяльності в різних сферах життєдіяльності суспільства, ефективність застосування яких залежить від відмінностей розвитку і наявних територіальних проблем, що потребують вирішення.

Такий досвід є актуальним для реалізації в Україні, натомість його використання і впровадження потребує урахування індивідуальних національних, регіональних, територіальних особливостей з метою отримання максимального ефекту від реалізації.

Поєднання потреб, ресурсів і можливостей державного та приватного секторів для отримання взаємної вигоди, а також різноманіття видів, форм і сфер застосування роблять інструмент публічно-приватного партнерства актуальним для вирішення значної кількості завдань просторового розвитку на основі використання наявних на території ресурсів. Позитивний світовий досвід його використання, зокрема, для фінансування проектної діяльності у різних сферах життєзабезпечення, є доцільним для поширення в Україні, отже, потребує більш детального вивчення і аналізу в подальших дослідженнях.

### Література

1. Світовий досвід формування та реалізації державної регіональної політики. URL: <http://ved.odessa.gov.ua/transkordonne-spivotnitstvo/stati-transgranichnoesotrudnichestvo/svtovij-dosvd-formuvannya-ta-realzac-derzhavno-regonalno-politiki>

**Секція 3. Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України**

.....

2. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Світовий досвід державної підтримки в системі публічного управління розвитком територіальних громад.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-19-28>

3. EU RegionalPolicy. URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.cfm).

4. Семигулін П. К., Ярошенко І. В. Світовий досвід використання інструментарію для реалізації проектної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-50-59>

Тези надійшли до редакції 01.11.2024 р.



ДОДАТОК до матеріалів  
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ТА ІННОВАЦІЇ:  
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ**

присвячена видатному  
вченому-економісту О. Г. Ліберману

**Тези доповідей**  
Міжнародної науково-практичної конференції

22 листопада 2024 року  
м. Харків, Україна