

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції
м. Київ, 25 квітня 2024 року

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2024

Б59 **БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ:** зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. – 235 с.

ISBN XXXXXXXXXXXXXXX

Подано результати науково-дослідницької роботи з питань теоретичних та прикладних засад розвитку бізнесу та менеджменту; менеджменту міжнародного бізнесу в умовах глобалізації; інновацій та підприємництва як основа економічного зростання країни; управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємства.

Для викладачів закладів вищої освіти, наукових працівників, аспірантів та студентів економічних, технічних та гуманітарних спеціальностей.

Рекомендовано Вченою радою
факультету менеджменту та маркетингу
КПІ ім. Ігоря Сікорського
(Протокол №9 від 29.04.2024 р.)

Редакційна колегія

<i>Співголови редколегії:</i>	Кравченко М. О.	д-р. екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Дергачова В. В.	д-р. екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Члени редколегії:</i>	Виноградова О.В.	д-р. екон. наук, проф., Державний університет телекомунікацій
	Григорак М. Ю.	д-р. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Дунська А. Р.	д-р. екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Смерічевська С. В.	д-р. екон. наук, проф., Національний авіаційний університет
	Смоляр Л. Г.	канд. екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Тупкало В. М.	д-р. техн. наук, проф., Київський інститут інтелектуальної власності та права НУ «Одеська юридична академія»
	Хлобистов Є. В.	д-р. екон. наук, проф., НУ «Кієво-Могилянська академія» / prof., Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Polska, Bielsko-Biała)
	Колешня Я. О.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Мохонько Г. А.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Шкробот М. В.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey
Paksiova R.	Prof., PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia	
	Ropuszyńska-Surma E.	Dr. hab, Prof. of Department of Management Systems and Organizational Development, Wrocław University of Science and Technology, Poland
<i>Відповідальний секретар</i>	Гук О. В.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Укладач:</i>	Шендерівська Л.П.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського

© КПІ ім. Ігоря Сікорського (ФММ), 2024

© Автори матеріалів, 2024

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY OF UKRAINE
«IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE»
FACULTY OF MANAGEMENT AND MARKETING

BUSINESS, INNOVATION, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES

Collection of proceedings
of the IV International scientific-practical conference
Kyiv, April 25, 2024

Kyiv
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
2024

B59 BUSINESS, INNOVATION, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES:

Coll. of proceedings of the IV Internat. scient.-pract. conf., April 25, 2024. – Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publ. house «Politekhnika», 2024. – 235 p.

ISBN XXXXXXXXXXXXXXX

There are presented the results of research work on theoretical and applied principles of business development and management; management of international business in the conditions of globalization; innovation and entrepreneurship as a basis for the country's economic growth; supply chain management in enterprise development strategy.

For teachers of higher educational institutions, researchers, graduate students and students of economic, technical and humanitarian specialties.

Recommended by the Academic Council
of the Faculty of management and marketing
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
(Protocol №9 dated 29.04.2024)

Editorial board

<i>Co-chairs of the Editorial Board:</i>	Kravchenko M.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Dergachova V.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Members of the Editorial Board:</i>	Vynogradova O.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., State University of Telecommunications
	Hryhorak M.	Doct. of Econ. Sciences, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Dunska A.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Smerichevska S.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., National Aviation University
	Smoliar L.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Tupkalo V.	Doct. of Techn. Sciences, Prof., Kiyv Institute of Intellectual Property and Law of the NU of "Odessa Law Academy"
	Khlobystov Ye.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., NU "Kyiv-Mohyla Academy"/ prof., Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Polska, Bielsko-Biała)
	Koleshnia Ya.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Mokhonko H.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Shkrobot M	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey
Paksiova R.	Prof., PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia	
Ropuszyńska-Surma E.	Dr. hab, Prof. of Department of Management Systems and Organizational Development, Wrocław University of Science and Technology, Poland	
<i>Executive Secretary</i>	Guk O.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Compilers:</i>	Shenderivska L	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ
V Міжнародної науково-практичної конференції
«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»

Голова програмного комітету

Згуровський М. З., академік НАНУ, д-р. техн. наук, проф., ректор КПІ ім. Ігоря Сікорського

Заступник голови програмного комітету

Кравченко М. О., д-р. екон. наук, професор, декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського

Члени програмного комітету

Дергачова В. В., д-р. екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Дунська А. Р., д-р. екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Григорак М. Ю., д-р. екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Смерічевська С. В., д-р. екон. наук, проф., професор кафедри логістики, Національний авіаційний університет

Смоляр Л. Г., д-р. екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Виноградова О. В., д-р. екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу, Державний університет телекомунікацій

Тупкало В. М., д-р. техн. наук, проф., завідувач кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

Хлобистов Є. В., д-р. екон. наук, проф., декан факультету природничих наук, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Erdeli-Klyap O., Assoc. Prof., PhD, Poznan University of Technology, Poland

Ergün K., PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center, Balikesir, Turkey

Paksiova R., Prof., PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia

Revtiuk Y., PhD, Prof., Poznan University of Technology, Poland

Rogaczewski R., PhD, Head of the Department of Economic Sciences, State University of Applied Sciences in Konin, Poland

Ropuszyńska-Surma E., Dr. hab, Prof. of Department of Management Systems and Organizational Development, Wroclaw University of Science and Technology, Poland

PROGRAM COMMITTEE
of the V International scientific-practical conference
«Business, innovation, management: problems and perspectives»

Chairman of the Program Committee

Zgurovsky M., Academician of NASU, Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Deputy Chairman of the Program Committee

Kravchenko M., Prof., Doctor of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Management and Marketing, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Members of the Program Committee

Dergachova V., Prof., Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management of Enterprises, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Dunska A., Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management of Enterprises, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Hryhorak M., Assoc. Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management of Enterprises, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Smerichevska S., Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Logistics, National Aviation University

Smoliar L., Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management of Enterprises, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Vynogradova O., Prof., Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Marketing, State University of Telecommunications

Tupkalo V., Prof., Doctor of Technical Sciences, Head of the Department of Cyber Security, Information Technologies and Economics of the Kyiv Institute of Intellectual Property and Law of the National University of «Odessa Law Academy»

Khlobystov Ye., Prof., Doctor of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Natural sciences, National University «Kyiv-Mohyla Academy»

Erdeli-Klyap O., Assoc. Prof., PhD, Poznan University of Technology, Poland

Ergün K., PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center, Balikesir, Turkey

Paksiova R., Prof., PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia

Revtiuk Y., PhD, Prof., Poznan University of Technology, Poland

Rogaczewski R., PhD, Head of the Department of Economic Sciences, State University of Applied Sciences in Konin, Poland

Ropuszyńska-Surma E., Dr. hab, Prof. of Department of Management Systems and Organizational Development, Wroclaw University of Science and Technology, Poland

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ
V Міжнародної науково-практичної конференції
«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»

Голова організаційного комітету:

Дергачова В. В., д-р. екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Заступник голови організаційного комітету:

Мохонько Г. А., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Члени організаційного комітету:

Артеменко Л. П., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Голюк В. Я., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Григорова З. В., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Гук О. В., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Жалдак Г. П., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Копішинська К. О., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Луценко І. С., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Нагорна І. І., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Колешня Я. О., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Пічугіна М. А., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Шендерівська Л. П., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Хлебінська О. І., асистент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

ORGANIZING COMMITTEE
of the V International scientific-practical conference
«Business, innovation, management: problems and perspectives»

Chairman of the Organizing Committee

Dergachova V., Prof., Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management of Enterprises, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Deputy Chairman of the Organizing Committee

Mokhonko H., PhD. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Members of the Organizing Committee

Artemenko L., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Holyuk V., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Hryhorova Z., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Guk O., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Zhaldak H., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Kopishynska K., PhD. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Lutsenko I., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Nahorna I., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Koleshnia Ya., PhD. in Economics, Assoc. Prof. of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Pichugina M., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Shenderivska L., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Khlebinska O., Assistant of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Шановні учасники
V Міжнародної науково-практичної конференції
«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»!

Маємо нагоду представити Вашій увазі збірник тез доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», яка щороку об'єднує дослідників з усіх куточків України та зарубіжних університетів.

Представлені понад 120 тез охоплюють широке коло проблем щодо підходів до управління бізнесом та інноваціями як передумови формування новітніх управлінських рішень.

З урахуванням сучасних тенденцій в економіці, особливої актуальності набувають менеджмент міжнародного бізнесу, управління інноваціями та ланцюгами поставок. Штучний інтелект, ERP-системи, роботизація роблять виклик традиційному світобаченню. Науковці і практики в межах дискусій конференції шукають нові рішення, нові способи взаємодії та гармонійного співіснування інновацій і традиційного підходу.

Резистентність бізнесу досягається завдяки виробленню єдиного бачення, спільних цілей, безперервному процесу обміну знаннями, досвідом у бізнесі, освіті, науці. Ця триєдність є життєво важливою для відновлення країни, підвищення рівня її інвестиційної, соціально-економічної привабливості та формування нового бачення безпеки. Потрібна солідарна відповідальність не лише підприємців, освітян, наукових закладів, але і державних інституцій, які покликані розробляти і втілювати політику становлення ефективної держави.

Долучайтеся до спільної наукової дискусії заради посилення єдності, поширення прогресивних знань і культури, задля миру і безпеки.

**ЗІ ЩИРОЮ ВДЯЧНІСТЮ УКРАЇНСЬКОМУ ВІЙСЬКУ, ВОЛОНТЕРАМ,
ПРОГРЕСИВНОМУ СВІТУ ЗА ПІДТРИМКУ НАШОЇ НЕЗЛАМНОЇ ДЕРЖАВИ!**

Dear participants
of the V International scientific-practical conference
«Business, innovation, management: problems and perspectives»!

We have the opportunity to present to your attention the collection of proceedings of the V International scientific-practical conference "Business, innovation, management: problems and prospects", which annually brings together researchers from all corners of Ukraine and foreign universities.

Over 120 proceedings cover a wide range of issues regarding approaches to business management and innovation as prerequisites for the formation of advanced management decisions.

Taking into account modern trends in economics, special relevance is gained by international business management, innovation management, and supply chain management. Artificial intelligence, ERP systems, and robotics challenge traditional worldviews. Within the conference discussions, scientists and practitioners seek new solutions, new ways of interaction, and harmonious coexistence of innovation and traditional approaches.

Business resilience is achieved through the development of a unified vision, common goals, continuous knowledge exchange process, experience in business, education, and science. This triad is vital for the country's recovery, increasing its investment, socio-economic attractiveness, and shaping a new vision of security. Solidarity responsibility is needed not only from entrepreneurs, educators, and scientific institutions but also from government institutions, which are responsible for developing and implementing policies for the formation of an effective state.

Join the joint scientific discussion to strengthen unity, disseminate progressive knowledge and culture, for peace and security.

**WITH SINCERE GRATITUDE TO THE UKRAINIAN ARMY, VOLUNTEERS,
AND THE PROGRESSIVE WORLD FOR SUPPORTING OUR UNBREAKABLE STATE!**

ЗМІСТ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Chen Yongfeng, Shenderivska L. P. Modern transformations of labor motivation systems	25
Liu Haiping, Shenderivska L. P. Information technologies in the system of strategic business development management	27
Pakšiová R. The Future of Accounting and Accountants, Auditing and Auditors	28
Pylypenko S., Skorobogatova N. Impact of digital technologies on accounting	30
Strilets A. Leading transformation: how to achieve and keep results	32
Антонов В. В., Ведута Л. Л. Інтеграція концепцій індустрії 4.0 та принципів зеленої економіки як перспектива для сталого розвитку	33
Артеменко Л. П., Шубертова К. К. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації	34
Бала В. С., Коцко Т. А. Індустрія 4.0 та адитивні технології: нові можливості у сфері розвитку виробничої діяльності підприємств	36
Басістий Р. К., Савчик А. В. Вплив омнікальності на форматування customer journey у діджитал маркетингу	38
Басюк Ю. В., Колешня Я. О. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі	39
Бобошко Є. М., Кубишина Н. С. Методи формування оптимізації товарного асортименту підприємства	41
Бугера М. В., Омельченко А. І. Особливості становлення ветеранського підприємництва в Україні під час війни	43
Буднік А. В., Кузнєцова К. О. Перспективи використання штучного інтелекту в управлінні брендом сучасного підприємства	45
Ведута Л. Л., Сінайко М. Д. Використання технологій блокчейн у бізнес-процесах підприємств	47
Власюк К. Д., Жигалкевич Ж. М. Дизайн-мислення в SMM	48
Войтко С. В., Хворостянко О. І. Поняття стратегій конкурентоспроможності у сучасній теорії менеджменту	50
Главатчук А. Р., Дергалюк Б. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації	51
Грабина А. Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку	52
Григорак М. Ю., Дуйко В. С. Можливості четвертої промислової революції для фронту і людей	54
Дворчук А. О., Ситник Н. І. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства	55
Дуда Г. Б. Оптимізація обліку товарно-матеріальних цінностей компанії	57
Дунська А. Р., Пінчук О. В. Тенденції у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану	58
Есько О. О., Жалдак Г. П. Виклики та можливості розширення зовнішньоекономічної діяльності	60
Жалдак Г. П., Ігнатенко А. О. Підвищення рівня продуктивності праці як ключовий елемент розвитку бізнесу	62

Іванов А. О. Особливості формування маркетингових комунікацій промислових підприємств під час воєнного стану	63
Кияниця Є. В., Жалдак Г. П. Прогнози й виклики підприємств четвертої промислової революції	65
Кіпень С. С., Дунська А. Р. Проблеми та перспективи розвитку молочної промисловості України	67
Кічурчак М. В. Регіональний вимір інвестицій у секторі інформація та комунікація в Україні: до і під час війни	69
Клюшніченко Д. С., Омельченко А. І. Особливості формування корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі	71
Корейба В. Д. Виклики та перспективи впровадження технологій індустрії 4.0 в бізнесі	72
Кузнецова Д. О., Кузнєцов Є. С. Роль штучного інтелекту в оптимізації бізнес-процесів у межах управління проектами	74
Ларіонов Є. О., Нагорна І. І. Стратегічне планування та оцінка ризиків стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь»	75
Левченко В. М., Жигалкевич Ж. М. Сучасні підходи до формування асортиментних стратегій на споживчому ринку	77
Лютенко О. А., Савицька О. М. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємствах в умовах цифровізації	79
Макалюк І. В., Драбенко Т. Б. Аналітичні аспекти щодо інвестиційних перспектив України	81
Макалюк І. В., Лайкова А. О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни	83
Матвієнко К. В., Кваско А. В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі	85
Можайкіна Н. В., Баржина А. В. Мотивація як інструмент побудови сучасної системи управління	87
Нерянова І. В., Голюк В. Я. Проблеми та стан ринку засобів захисту рослин від початку повномасштабного вторгнення	88
Оніщук М. С., Хлебінська О. І. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства	90
Пазюра Н. В., Дергачова Г. М. Вплив глобальних тенденцій на PR-стратегії українських компаній у 2024 році	92
Пашов Д. Р., Бойчук Н. Я. Вплив цифрової інфраструктури на трансформацію бізнес-моделей та управління бізнес-процесами	93
Петренко А. С., Артеменко Л. П. Сучасні виклики металургійної галузі в умовах війни	95
Рибак С. Ю. Соціально відповідальний менеджмент як необхідна складова в системі управління сільськогосподарських підприємств	97
Рублюк А. О., Жигалкевич Ж. М. Актуальність впровадження ІТ продуктів у маркетингові комунікації	99
Руденко В. Ф., Нагорна І. І. Стратегічні альтернативи у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	100
Руденко О. О., Кузнєцова К. О. Поведінка як рушійна сила в бізнес	102
Савицька О. М., Мордюк А. В. Виклики та перспективи впровадження	104

міжнародних стандартів фінансової звітності українськими підприємствами в умовах воєнного стану	
Савицька О. М., Ринденко М. С. Міжнародні стандарти фінансової звітності: особливості автоматизації облікового документообігу на підприємствах в умовах цифровізації	106
Салабай В. О., Кравченко М. О. Дорожня карта цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств	108
Сергеєва Д. О., Кваско А. В. Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності: сучасні виклики та потенціал розвитку	110
Ситайло У. В. Етичний пошук джерел: можливості та виклики для бізнесу	112
Смагіна А. С., Нагорна І. І. Розвиток персоналу на підприємстві в умовах нестабільності зовнішнього середовища	113
Солосіч О. С., Федина А. І. Діджиталізація бізнес-процесів як системна складова інтелектуального розвитку підприємницьких утворень	115
Тупкало В. М., Ярмолатій А. В. Методологічні засади процесно-орієнтованого підходу до впровадження системи менеджменту інформаційної безпека підприємства	116
Чупріна М. О., Цвєткова А. В. Зміна бізнес-моделей організації діяльності підприємств	118

МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Okhrimenko O. O., Shang Jing. The impact of european integration on the development of the export potential of asian enterprises	121
Okhrimenko O. O., Shi Dailu. De-internationalization as an alternative for international business decision-makers	123
Антонов В. Є., Жалдак Г. П. Роль ефективного управління у міжнародній діяльності вітчизняних підприємств	125
Байло О. О., Кузнєцова К. О. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток енергетичних підприємств України	127
Бараннік В. О., Коцко Т. А. Котирування акцій як критерій ефективності управління розвитком сучасної компанії: суперечливий аспект	129
Гайдай А. Ю., Чорній В. В. Проблеми фармацевтичної галузі в умовах війни	131
Дергачова В. В., Куртова Д. П. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств енергетики в умовах воєнного стану	133
Дергачова В. В., Матіяш Д. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства	134
Дмитрієв В. О. Перспективи українського агроекспорту на ринку країн ЄС	135
Зробок О. О. Проблеми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності електроенергетики України в умовах глобальної невизначеності	137
Клименко А. В., Хлобистов Є. В. Виклики реінтеграції Криму крізь сценарії подолання наслідків окупації та військових дій	138

Кліндух В. М., Омельченко А. І. Впровадження досвіду США у розвиток ветеранського бізнесу в Україні	141
Кожаненко А. М., Кузнєцова Т. В. Культурні виклики у міжнародному бізнесі: врахування макроекономічних чинників у стратегічному плануванні	143
Меженна Н. М., Мордюк А. В., Григорак М. Ю. Цифровізація виходу на міжнародні ринки логістичних послуг	144
Ніколайчук В. В., Чорній В. В. Вплив змін регуляторного середовища та законодавства на агропромислову діяльність в умовах війни та інтеграції з ЄС	146
Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу	148
Панкова А. О., Чорній В. В. Стратегії виходу на нові міжнародні ринки в умовах погіршення економічного середовища	150
Румянцев А. П., Ковбич Т. К. Діджиталізація світового ринку робочої сили	152
Русавський С. О., Кузнєцова Т. В. Ризики та стратегії управління в міжнародних проектах	153
Савицька О. М., Ринденко С. С. МСФЗ в Україні: можливості та переваги для МСП	154
Скорик М. М., Жалдак Г. П. Розвиток міжнародного бізнесу з урахуванням політики корпоративної соціальної відповідальності	156
Федотенко Т. В., Дергачова В. В. Виклики воєнного часу в контексті конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках	158
Чупріна М. О., Подиман А. О. Еволюційні напрями та виклики розвитку світової економіки	159
Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М. Обґрунтування перспектив розвитку національної системи звітності на основі аналізу сучасного стану євроінтеграційних процесів України	161

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

Ergün K. Investing in innovation	165
Альхаова Ф. Х., Шендерівська Л. П. Планування інноваційного розвитку продакшн-бізнесу	166
Булах В.Г., Кузнєцова Т. В. Інновації в малому бізнесі: мікроекономічний аналіз конкурентоспроможності та рентабельності	167
Бурій Є. П., Дергачова В. В. Лізинговий інструмент фінансування для оптимізації виробничих процесів вітчизняних підприємств	168
Вераксіч С.М., Кузнєцов Є. С. Інноваційні підходи у логістиці: ключ до підвищення конкурентоспроможності	170
В'югін М. О. Вплив інноваційних технологій на оптимізацію бізнес-процесів підприємства	171
Гуль В. В., Ситник Н. І. Цільові орієнтири та шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємств	172
Гуляєв В. М., Пасічник А. М., Солод В. Ю. Напрями формування регіональних	173

логістичних інноваційно-індустріальних кластерів	
Дергачова В. В., Вовченко М. О. Формування міжнародної інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану	175
Довгань К. А., Гук О. В. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг нових продуктів	177
Касьян А. А., Бойчук Н. Я. Інноваційна діяльність та її вплив на економічне зростання країни: виклики та можливості	178
Колешня Я. О., Букань Л. В. Ланцюги поставок підприємств: проблеми, перспективи та виклики у 2024 році	180
Чорній В. В., Лук'яненко А. В. Визначення основних методичних підходів до оцінки стану інноваційного розвитку підприємств	182
Микитенко В. В. Управління просторовою організацією господарських систем: напрями та особливості локалізації	184
Овчаренко В. В., Гук О. В. Перспективи технологічних інновацій для України	186
Пермінова С. О. Проблема розвитку депресивних територіально-суспільних систем в Україні	187
Пономаренко І. В., Ушакова К. С. Діджиталізація маркетингової стратегії компанії	188
Попова А. О., Шкробот М. В. Інноваційні логістичні рішення у міжнародному бізнесі	189
Смоляр Л. Г., Голінько Ю. В. Стратегії інноваційної бізнес-моделі	191
Солосіч О. С., Вареник С. С. Проблеми та можливості інтелектуально-орієнтованого інвестування інноваційної діяльності	193
Сушко А. О. Автоматизація складу - інвестиція у майбутнє підприємства	195
Фридель В. І. Управління знаннями працівників як інструмент стабільного зростання ІТ-компанії	197
Чушенко О. М., Смерічевська С. В. Цифрова економіка: сучасні світові тенденції розвитку	199

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Korishynska K., Yang Weiyue. The role of digital transformation in ensuring sustainable development of logistics enterprises	203
Бобко М. Л. Особливості управління процесами закупівель на підприємстві	205
Болдурська О. О. Сучасні методи прийняття рішень щодо розміщення складів	206
Бурлінгас-Оплаканець С. В., Григорак М. Ю. Ідентифікація ризиків доставки товарів в умовах війни	208
Варварова А. К., Шендерівська Л. П. Планування товарних запасів підприємства	209
Галлямова Д. В., Смерічевська С. В. Оптимізація системи управління розподілом товарів в епоху індустрії Logistics 4,0	210
Гоц Є. Ю., Ковердун М. С., Григорак М. Ю. Євроінтеграція та розвиток транспортної інфраструктури України	212

Григорак М. Ю. Цифрова трансформація ланцюгів постачання як нового бізнес-середовища	213
Дворецька Р. М., Кузнєцова Т. В. Розроблення та впровадження цифрових платформ для оптимізації логістики в управлінні ланцюгами поставок	215
Дімітрова А. В., Григорак М. Ю. Ризики постачання зернових культур на міжнародні ринки	216
Заболотний К. В. Управління інноваційним розвитком цифрових ланцюгів постачання продукції	218
Кириллова Ю. С., Омельченко А. І. Особливості оптимізації логістичних процесів у збутовій діяльності компанії	220
Козел К. Р. Дослідження впливу інциденту в Суецькому каналі на глобальну логістику та міжнародну торгівлю через Червоне море	221
Козікова А. С., Пічугіна М. А. Управління ризиками та стійкість ланцюгів поставок у кризові періоди	223
Логвиновський Д. Г. Підходи до управління логістичними витратами	225
Луценко І. С. Омніканальна модель: логістичні імперативи формування	227
Олєйніков А. В. Оптимізації поставок товарів: аналіз попиту та інструменти його підвищення	228
Служава Л. С., Жалдак Г. П. Ринок логістичної нерухомості України під час війни	230
Собкович О. А., Мохонько Г. А. Оптимізація транспортної логістики вантажних перевезень	232
Шевченко М. О., Григорак М. Ю. Вплив штучного інтелекту на компетентність менеджерів з логістики	234

CONTENTS

TRENDS OF BUSINESS AND MANAGEMENT DEVELOPMENT

Chen Yongfeng, Shenderivska L. P. Modern transformations of labor motivation systems	25
Liu Haiping, Shenderivska L. P. Information technologies in the system of strategic business development management	27
Pakšiová R. The future of accounting and accountants, auditing and auditors	28
Pylypenko S., Skorobogatova N. Impact of digital technologies on accounting	30
Strilets A. Leading transformation: how to achieve and keep results	32
Antonov V., Veduta L. Integration of industry 4.0 concepts and green economy principles as a prospect for sustainable development	33
Artemenko L. P., Shubertova K. K. Strategies of competitive development of enterprises in the conditions of globalization	34
Bala V., Kotsko T. Industry 4.0 and additive technologies: new opportunities in the sphere of the development of production activities of enterprises	36
Basistyí R., Savchyk A. The influence of omniactivity on the formation of the customer journey in digital marketing	38
Basiuk Yu., Koleshnya Ya. The influence of the instability of the external environment on enterprises of the bakery industry	39
Boboshko Ye., Kubyshyna N. Methods of forming optimization of the company's product range	41
Buhera M., Omelchenko A. Peculiarities of the formation of veteran entrepreneurship in Ukraine during the war	43
Budnik A., Kuznietsova K. Prospects for the use of artificial intelligence in the brand management of a modern enterprise	45
Veduta L., Sinaiko M. Using blockchain technologies in business processes of enterprises	47
Vlasiuk K., Zhygalkevych Zh. Design thinking in SMM	48
Voitko S., Khvorostianko O. The concept of competitiveness strategies in modern theory of management	50
Hlavatchuk A., Derhalyuk B. Factors ensuring the competitiveness of the enterprise in the sphere of provision of logistics services in the conditions of digital transformation	51
Hrabyňa A., Kopishynska K. General and specific approaches to enterprise transformation management for ensuring sustainable development	52
Hryhorak M., Duiko V. Opportunities of the fourth industrial revolution for the front and people	54
Dvorchuk A., Sytnik N. Digitalization of enterprise business processes	55
Duda H. Optimization of accounting of the company's material values	57
Dunska A., Pinchuk O. Trends of foreign economic activity of industrial enterprises under the conditions of the state of war	58
Esko O., Zhaldak H. Challenges and opportunities for expanding foreign economic activity	60
Zhaldak H., Ihnatenko A. Increasing labor productivity as a key element of business	62

development	
Ivanov A. Features of the formation of marketing communications of industrial enterprises during state of war	63
Kiyanitsa E., Zhaldak H. Forecasts and challenges for enterprises of the fourth industrial revolution	65
Kipen S., Dunska A. Problems and prospects of the development of the dairy industry of Ukraine	67
Kichurchak M. The regional dimensions of investment in Ukraine's Information and communication sector: pre-war and wartime periods	69
Klyushnichenko D., Omelchenko A. Features of corporate culture formation in the modern business environment	71
Koreiba V. Challenges and prospects of implementing Industry 4.0 technologies in business	72
Kuznetsova D., Kuznietsov Ye. The role of artificial intelligence in optimizing business processes within project management	74
Larionov Ye., Nahorna I. Strategic planning and risk assessment of sustainable development of PJSC «Obolon»	75
Levchenko V., Zhygalkevych Zh. Modern approaches to the formation of assortment strategies in the consumer market	77
Liutenko O., Savytska O. Methodological aspects of assessing the effectiveness of intellectual capital management at enterprises in the conditions of digitalization	79
Makaliuk I., Drabenko T. Analytical aspects of Ukraine's investment prospects	81
Makaliuk I., Laikova A. Financial risks of domestic enterprises in times of war	83
Matviienko K., Kvasko A. Enterprise development strategies in a modern competitive environment	85
Mozhaikina N., Barzhyna A. Motivation as a instrument for building a modern management system	87
Nerianova I., Holyuk V. Problems and state of the plant protection market since the beginning of the full-scale invasion	88
Onishchuk M., Khlebynska O. Digitalization of enterprise business processes	90
Paziura N., Dergachova A. The influence of global trends on PR strategies of Ukrainian companies in 2024	92
Pashov D., Boichuk N. The influence of digital infrastructure on the transformation of business models and management of business processes	93
Petrenko A., Artemenko L. Modern challenges of the metallurgical industry in the conditions of war	95
Rybak St. Socially responsible management as a necessary component in the management system of agricultural enterprises	97
Rubliuk A., Zhygalkevych Zh. Relevance of the implementation of it products in marketing communications	99
Rudenko V., Nahorna I. Strategic alternatives in ensuring competitiveness of the enterprise	100
Rudenko O., Kuznetsova K. Behavior as a driving force in business	102
Savytska O., Mordiyuk A. Challenges and prospects for the implementation of international financial reporting standards by ukrainian enterprises under martial law	104

Savytska O., Ryndenko M. International financial reporting standards: features of automation of accounting documents in enterprises in the conditions of digitalization	106
Salabai V., Kravchenko M. Roadmap of digital transformation of business processes of enterprises	108
Serheyeva D., Kvasko A. Functioning of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: current challenges and development potential	110
Sytailo U. Ethical sourcing: opportunities and challenges for business	112
Smahina A., Nahorna I. Personnel development at the enterprise under conditions of instability of the external environment	113
Solosich O., Fedyna A. Digitalization of business processes as a systematic component of the business entities intellectual development	115
Tupkalo V., Yarmolatiy A. Methodological principles of the process-oriented approach to the implementation of the information security management system of the enterprise	116
Chuprina M., Tsvietkova A. Change of business models of the organization of enterprises	118

MANAGEMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Okhrimenko O. O., Shang Jing. The impact of European integration on the development of the export potential of asian enterprises	121
Okhrimenko O. O., Shi Dailu. De-internationalization as an alternative for international business decision-makers	123
Antonov V., Zhaldak H. The role of effective management in the international activities of domestic enterprises	125
Bailo O., Kuznietsova K. The impact of European integration on the strategic development of energy companies of Ukraine	127
Barannik V., Kotsko T. Stock quotation as a criterion of modern company's efficiency of management development: a controversial aspect	129
Haidai A., Chornii V. Problems of the pharmaceutical industry during the war	131
Dergachova V., Kurtova D. Increasing the international competitiveness of energy enterprises in the conditions of martial law	133
Dergachova V., Matiash D. Risks management of external economic activities of the enterprise	134
Dmytriiev V. Prospects for Ukrainian agricultural exports in the EU market	135
Zrobok O. Problems of ensuring the international competitiveness of Ukraine's electric power industry under global uncertainty	137
Klymenko A., Khlobystov Ye. Challenges of Crimea reintegration through scenarios of overcoming the consequences of occupation and military actions	138
Klindukh Vi., Omelchenko A. Implementation of the us experience in the development of veteran business in Ukraine	141
Kozhanenko A., Kuznietsova T. Cultural challenges in international business:	143

accounting of macroeconomic factors in strategic planning	
Mezhenna N., Mordiuk A. Hryhorak M. Digitalisation of entry to international logistics markets	144
Nikolaichuk V., Chornii V. Impact of changes in the regulatory environment and legislation on agricultural activities in the context of war and integration with the EU	146
Nudha A., Manaienko I. Foreign economic activities of Ukrainian companies under the conditions of digital business transformation	148
Pankova A., Chornii V. Strategies for entering new international markets in a deteriorating economic environment	150
Rumiantsev A., Kovbych T. Digitalization of the global labor market	152
Rusavskiy St., Kuznietsova T. Risks and management strategies in international projects	153
Savytska O., Ryndenko S. IFRS in Ukraine: opportunities and advantages for small and medium-sized enterprises	154
Skoryk M., Zhaldak A. Development of international business taking into account the policy of corporate social responsibility	156
Fedotenko T., Dergachova V. Wartime challenges in the context of the competitiveness of ukrainian companies on international markets	158
Chuprina M., Podyman A. Evolutionary directions and challenges of the development of the world economy	159
Shurpenkova R., Sarakhman O. Justification of the prospects for the development of the national reporting system based on the analysis of the current state of european integration processes in Ukraine	161

INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP AS A BASIS FOR COUNTRY ECONOMIC GROWTH

Ergün K. Investing in innovation	165
Alkhaova F., Shenderivska L. Planning of innovative business development	166
Bulakh V., Kuznietsova T. Innovation in small business: microeconomic analysis of competitiveness and profitability	167
Buryi Ye., Derhachova V. Leasing instrument of financing for optimization of domestic enterprises' production processes	168
Veraksich S., Kuznetsov Ye. Innovative approaches in logistics: the key to competitiveness	170
Viuhin M. Influencing innovative technologies for optimization business processes of enterprise	171
Hul V., Sytnyk N. Targets and ways to ensure innovative development of enterprises	172
Gulyaev V., Pasichnyk A., Solod VI. Directions of the formation of regional of logistics innovation-industrial clusters	173
Derhachova V., Vovchenko M. Formation of Ukraine's international investment attractiveness under martial law	175

Dovhan K., Guk O. The role of marketing strategies in the formation of the competitive advantages of new products	177
Kasian A., Boichuk N. Innovative activity and its impact on the economic growth of the country: challenges and opportunities	178
Koleshnya Ya., Bukan L. Enterprise supply chains: issues, prospects and challenges in 2024	180
Chornii V., Lukianenko A. Determination of the main methodological approaches to the assessment of the state of innovative development of enterprises	182
Mykytenko V. Management of spatial organization of economic systems: directions and features of localization	184
Ovcharenko V., Guk O. Prospects of technological innovation for Ukraine	186
Perminova Sv. The problem of development of depressed territorial and social systems in Ukraine	187
Ponomarenko I., Ushakova K. Digitalization of the company's marketing strategy	188
Popova A., Shkrobot M. Innovative logistics solutions in international business	189
Smoliar L., Holinko Yu. Business Model Innovation Strategies	191
Solosich O., Varenyk S. Problems and opportunities of intellectually-oriented investment of innovation activity	193
Sushko A. Warehouse automation is an investment in the future of the enterprise	195
Frydel V. Employee knowledge management as a tool for sustainable development of an IT-company	197
Chushenko O., Smerichevska S. Digital economy: current global development trends	199

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY

Kopishynska K., Yang Weiyue. The role of digital transformation in ensuring sustainable development of logistics enterprises	203
Bobko M. Features of management of purchasing processes at the enterprise	205
Boldurska O. Modern methods of decision-making regarding the placement of warehouses	206
Burlingas-Oplakanets S., Hryhorak M. Identification of the risks of delivery of goods in conditions of war	208
Varvarova A., Shenderivska L. Planning of the enterprise's inventory	209
Halliamova D., Smerichevska S. Optimization of the product distribution management system in the era of the logistics 4.0 Industry	210
Hots Ye., Koverdun M., Hryhorak M. European integration and development of transport Infrastructure of Ukraine	212
Hryhorak M. Digital transformation of supply chains as a new business environment	213
Dvoretska R., Kuznietsova T. Development and implementation of digital platforms for optimization of logistics in supply chain management	215
Dimitrova A., Hryhorak M. Risks of grain supply to international markets	216
Zabolotnyi K. Managing the innovative development of digital supply chains	218

Kyrylova Yu., Omelchenko A. Features of optimization of logistics processes in the company's sales activities	220
Kozel K. Investigating the impact of the Suez Canal incident on global logistics and international trade across the Red Sea	221
Kozikova A., Pichugina M. Risk management and supply chain resilience in crisis periods	223
Logvynovskyi D. Approaches to management of logistics costs	225
Lutsenko I. Omnichannel model: logistical imperatives of formation	227
Olieinikov A. Optimization of goods supply: analysis of demand and tools for its increase	228
Sluzhava L., Zhaldak H. Logistic real estate market of Ukraine during the war	230
Sobkovych O., Mokhonko H. Optimization of transport logistics of freight transportation	232
Shevchenko M., Hryhorak M. The influence of artificial intelligence on the competence of logistics managers	234

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

TRENDS OF BUSINESS MANAGEMENT

DEVELOPMENT

Chen Yongfeng
master student;
Shenderivska L. P.
PhD in Economics, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3104-9803

MODERN TRANSFORMATIONS OF LABOR MOTIVATION SYSTEMS

In the dynamic environment of enterprises, labor motivation systems are being transformed around the world. The transformation of labor motivation systems is influenced by a number of factors, including the speed of scientific and technological progress, the quality of its achievements and the degree of their mastery, the level of economic development of the country - current and evolving, the demographic situation and trends, the level of implementation of the concept of sustainable development, access to the international labor market, the level of social protection at the macro-, meso- and micro-levels, etc. All of the above creates both threats and opportunities for the development of the labor market and requires companies to review and improve their labor motivation systems.

One of the fastest growing sectors of the economy is the automotive industry. And those companies that have strategically identified the right priority investment area, namely digital technologies, are leading the market. The demand for electric vehicles is growing. In general, China leads the automotive market: motor vehicle production volume in 2023 amounted to 30160.97 thousand units. The United States is in second place, with an annual output of 10611.55 thousand units. At the same time, China produces more than the other countries in the top 5 of this rating [1].

China also leads the global market in sales of electric vehicles, with a share of 34%, with plans to reach 45% in 2027 [2]. Based on this argumentation, we chose a Chinese vehicle manufacturer as a base for studying the motivation system.

B Automobile Company is a publicly listed Chinese multinational manufacturing company. The company specializes in the progressive direction of the modern automotive industry - electric vehicles, namely, cars, trucks and electric buses. The company operates in international markets, selling to more than 70 countries. Exports increased 3.3 times in 2023. The company was ranked second in the world in terms of production of battery electric vehicles. B Automobile Company employs 570 thousand people [3].

The company under study is clearly guided by the hierarchy of needs in building its motivation system. Therefore, considerable attention is paid to material bonuses. Bonuses are paid based on the results of the year, for achieving high productivity and efficiency. To encourage staff development, bonuses are paid for skills and innovative proposals. Differentiation in remuneration of key employees is carried out in accordance with the following qualifications: senior technician, technician, senior worker, middle worker and junior worker.

The progressive achievements of B Automobile Company's labor motivation system include participation in profit sharing. The company uses a number of social incentives that are common for international companies, including health insurance, food subsidies, holiday gifts, and reimbursement of vacation expenses. The bonus system is based on the following rates: 10% of the company's annual profit is allocated to the bonus fund, which is distributed among employees in the following proportion: 60% of the fund is distributed according to the annual performance ratings of employees, 40% - according to the level of the employee's position.

B Automobile Company also uses a system of fines. This is a typical trend for private companies. The list of fine indicators for B Automobile Company is mainly divided into two categories: production line fines and management department fines. Production line fines generally range from 50 yuan to 500 yuan, and the reasons for fines include being late, leaving early, absenteeism, violating safety regulations, etc. The amount of fines imposed by management departments generally ranges from 100 yuan to 1,000 yuan. The reasons for fines include work errors, work delays, and dereliction of duty.

Labor costs at B Automobile Company average 11% of the company's total operating expenses. This is close to the recommended share of wages in expenses for manufacturing companies, namely 15-17%. Thus, B Automobile Company strives to ensure a fair distribution of income between owners and employees. The average salary of B Automobile Company's production workers is 30 yuan per hour, while the average salary of B Automobile Company's team leaders is 33% higher at 40 yuan per hour [3].

In a highly competitive labor market, working conditions are an important motivation factor. The daily working hours of B Automobile Company shall not exceed 8 hours, the working hours shall not exceed 40 hours per week, and the overtime shall not exceed 36 hours per month. The overtime situation of Automobile

Company B also varies according to different positions, regions and enterprises, but overtime pay is generally paid in accordance with labor laws.

The calculation method of overtime pay is: overtime work on weekdays is paid at 150% of normal wages, overtime work on weekends is paid at 200% of normal wages, and overtime work on legal holidays is paid at 300% of normal wages [3].

A labor union of B Automobile Company is in place to protect the rights of employees. The labor union is responsible for providing benefits and services to employees, including housing, education, training, exchanges, activities, culture and sports, etc., and also pays attention to the physical and mental health and safety of employees. The union of B Automobile Company also participates in the management and decisionmaking of the company, communicates and negotiates with the company's leadership, safeguard the legitimate rights and interests of employees, and promote the harmonious development of the company.

It is worth emphasizing that digitalization, automation, and robotization have one of the most significant impacts on the transformation of labor motivation systems. In particular, digitalization improves the system of labor accounting and analysis, which allows for a better system of performance evaluation indicators and a higher level of objectivity. The introduction of digital platforms improves efficiency, speed of communication, raises employee awareness, facilitates better planning and organization of work, and improves working conditions. On the other hand, the development of digitalization raises the issue of information security [4].

The advantages of automation and robotization include creating conditions for increasing labor productivity and product quality, which frees up time from routine operations and provides more opportunities for talent development. Therefore, companies should pay more attention to implementing the achievements of Industry 4.0 and moving to Industry 5.0, which combines talent, advanced technologies and environmental safety.

To nurture their own talents, companies should invest in a system of mentoring, continuous professional development, and, if the company has sufficient financial potential, compensate all or part of the cost of higher education for employees [5]. This will help increase the level of employee loyalty to the employer. Businesses should also invest in an intrapreneurship system to stimulate innovation and entrepreneurial activity among employees within the company.

As a result, scientific and technological progress will change the structure of the labor market, requiring companies to be flexible and responsive, to adapt their labor motivation systems to new market challenges and employee demands. In a competitive market, with increased access to the international labor market, the image of an employer that values not only customers but also a team of employees who need a decent level of financial support, continuous development, mastering new technologies, acquiring multidisciplinary knowledge, support and openness, inclusiveness, respect, and work-life balance will become increasingly important for attracting employees. An effective motivation system can help companies attract and retain talents, improve employee work efficiency and satisfaction, promote corporate innovation, and thus promote corporate development, etc.

References

1. Motor vehicle production volume worldwide in 2023, by country. *Statista*. URL : <https://www.statista.com/statistics/584968/leading-car-manufacturing-countries-worldwide/> (date of application: 20.03.2024).
2. China in the EV-driving seat, as the US and EU struggle to keep up. *RystadEnergy*. 07 February 2024. URL : <https://www.rystadenergy.com/news/china-ev-driving-seat-us-and-eu-struggle-to-keep-up> (date of application: 20.03.2024).
3. BYD Auto. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/BYD_Auto (date of application: 27.03.2024).
4. Shenderivska L. P., Bukan L. V. Digitalization: actual tasks it solves. *Business, Innovation, Management: Problems and Prospects*: Collection of abstracts of the IV International Scientific and Practical Conference (Kyiv, April 20, 2023). Kyiv, 2023. P. 84-85. URL : <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279871> (date of application: 25.03.2024).
5. The model of development of Ukrainian economic sectors: a monograph / Edited by Doctor of Economics, Professor S. Gutkevych. Kyiv, 2011. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8e42eb7f-9c0b-42e1-a7c0-ce93e9603bf1/content> (date of application: 25.03.2024).

INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT

E-commerce is one of the main consumers of information technology. The increase in the number of online purchases encourages e-commerce platform owners not only to test the relevant arsenal of information technologies, but also to invest in the independent development of IT products. Alibaba Group, a pioneer in the e-commerce industry, is among the leaders in this field. The diversification of Alibaba Group is a factor of high demand for information products, and, in turn, the successful use of information products increases the competitiveness of the business and the level of customer loyalty, and, as a result, stimulates the launch of new services and new areas of activity. The Alibaba Group is implementing a conglomerate diversification strategy, and the digital business is common to the majority of its business lines. According to [1], the main areas of activity of the company under study are as follows: online commerce at the local (China) and international levels, Local Consumer Services (in particular, a provider of mobile digital map, navigation and real-time traffic information in China), Digital Media and Entertainment, Innovation Initiatives, Logistics, Cloud (Technology Infrastructure for Digitalization and Intelligence). With a well-developed business ecosystem, Alibaba Group implements the concept of continuous innovation based on sustainable investment in modern information technologies, search for new market niches, creation of new markets and market leadership, and flexible and prompt response to customer demands. Alibaba Group's strong investment capabilities allow it to implement systematic innovation activities. The constant search for and attraction of talent, in-depth market research, big data analysis, and the use of decision support systems all combine to create the conditions for the development of successful innovative products. A high level of brand trust helps to quickly assess the success of each new product from Alibaba Group in the market, and a large potential market ensures rapid scaling and payback of projects.

Managing the strategic development of a large business requires the rapid processing of large amounts of data. The Alibaba Group makes decisions based on cloud computing and big data analytics about consumer behavior. This helps to make decisions about products, logistics, inventory, etc. based on objective, representative data. Alibaba Group uses artificial intelligence and machine learning to personalize the shopping experience and generate personalized offers for future purchases. To increase the loyalty of business representatives who use Alibaba Group's electronic platforms, the company has created a corresponding cloud infrastructure - Alibaba Cloud - for secure data storage by sellers, transaction tracking, and information about customer behavior. IT also plays a key role in the operational efficiency of the Alibaba Group, in particular, for streamlining internal operations, organizing collaboration, and exchanging information in the business ecosystem [2]. It is important to build effective communications with consumers on the following principles: timely information (about the company's plans, promotional activities, changes in prices and tariffs, etc.), the use of multiple communication channels, ensuring quality feedback - enabling consumers to easily solve problem situations, quickly receive a response to a request, etc. [3].

Information technology contributes to the efficient organization of operations, support of management decisions, objective planning and regulation. Information technology alone is not enough to effectively manage strategic development; there must also be an appropriate business philosophy, namely, the desire for continuous improvement, increased efficiency and maximum customer satisfaction.

References

1. Alibaba. Our Businesses. URL : <https://www.alibabagroup.com/en-US/about-alibaba-businesses> (Access: 21.03.2024).
2. Muhammad Farooq Javed. Case Study of Alibaba Group. November 16, 2022. URL : <http://surl.li/swzrl> (Access: 25.03.2024).
3. Shenderivska L., Krystopchuk M., Nykonchuk V., Kniazevych A., Shketa V. Prospects of Neuromarketing Application in Communication Activities of Logistics Enterprises. *Transbaltica XII: Transportation Science and Technology* : Proceedings of the 12th International Conference TRANSBALTICA, September 16-17, 2021. Vilnius, Lithuania. Pp. 682-693. URL : <http://surl.li/syyos> (Access: 27.03.2024).

THE FUTURE OF ACCOUNTING AND ACCOUNTANTS, AUDITING AND AUDITORS

The future of accounting, accountants, auditing, and auditors is an ever-evolving reality in today's dynamic business world. With the constant advancement of technology, changing regulatory requirements, and the growing need for transparency and accountability toward shareholders and the public, these areas are becoming increasingly important and demanding. Therefore, it is crucial to examine the future of these disciplines from the perspective of innovation, professional training, and changes in the social context. The future of accounting and auditing is expected to be greatly influenced by technological advances such as artificial intelligence, big data analytics, and blockchain [1].

One of the most prominent trends in the future of accounting is automation and digitization. With the growing power of artificial intelligence and machine learning, many routine tasks in accounting can be automated, allowing accountants to devote themselves to analytical and strategy tasks. Technological innovations such as blockchain, analytical tools, and cloud solutions are revolutionizing the way accountants access information and ensure data reliability.

With the increasing complexity of the business environment, the nature of auditing and the role of auditors are also changing. The future of auditing will be more focused on predicting and preventing risks rather than simply identifying them. The impact of AI on the audit profession is expected to increase the efficiency and effectiveness of audit procedures, ultimately improve auditors' judgments, and potentially automate certain tasks [2].

It can be assumed that these technologies will bring about substantial changes in accounting and auditing procedures, leading to increased automation of various processes. As a result, auditors will need to adapt to these changes by gaining explicit knowledge of approaches to data analysis to improve their training and education [3].

Auditors will need not only strong accounting knowledge but also the ability to understand technological systems and their impact on companies' financial results. Auditors will simultaneously face greater transparency and demands for accountability, necessitating an ethical and professional approach. As audit technology continues to mature, future research may focus on how internal audits can provide more value to organizations in terms of operational efficiency, efficiency, risk management, and accounting quality [4].

The current trend of emphasizing non-financial information in accounting and auditing indicates a shift from traditional financial reporting towards a holistic view of a company's performance in terms of sustainability, environmental and social impact, and management governance. Incorporating non-financial information into accounting and auditing provides stakeholders with a more comprehensive picture of the company and its values. Non-financial information encompasses aspects such as the environmental impact of a company's activities, social responsibility towards employees and communities, ethics, and governance. By disclosing this information, companies can demonstrate their contribution to sustainability and transparently tell the public about their non-financial activities.

For accountants and auditors, this represents new challenges and opportunities. Incorporating non-financial information into accounting structures and auditing processes necessitates a broader perspective on the company's processes and practices. Accountants must be capable of identifying pertinent non-financial indicators and incorporating them into financial reports. Auditors must develop the ability to verify the reliability and accuracy of this information and its compliance with international standards and regulations.

The connection between financial and non-financial information is also significant. Accountants and auditors should be able to analyse the relationships between these two aspects and offer stakeholders an integrated view of company performance. This approach can provide a more comprehensive picture of the value and management of the company.

Despite these challenges, the inclusion of non-financial information in accounting and auditing brings significant advantages. It strengthens the transparency and accountability of companies, leading to increased investor confidence and competitiveness. In addition, the company helps businesses gain a better understanding of their impact on the environment and whole society, which can lead to improved risk management and long-term sustainability.

Overall, it can be observed that the disclosure of non-financial information is becoming an integral part of modern accounting and auditing. Accountants and auditors who can effectively incorporate and verify this

information contribute to improving the quality of financial reporting and enhancing the value of accounting and auditing services in today's changing business environment.

The evolving accounting talent landscape, especially among early-career accountants, highlights the importance of addressing their career values to ensure job satisfaction and retention within the profession [5]. At the same time, the rise of FinTech accounting and auditing platforms during the era of the Fourth Industrial Revolution is expected to shape future research directions and enrich literature in these areas [6]. From a professional training perspective, future accountants and auditors need to acquire not only technical knowledge but also the ability for critical thinking, communication, and adaptability to changes. Flexibility and the ability to learn new things will be key skills in an environment of constant development.

The development of blockchain technology brings accounting and auditing into a new era of transparency and data security. Blockchain is a decentralized and distributed accounting system that provides a unique way to record transactions and maintain accounting records through a distributed registry. In the future, blockchain has the potential to revolutionize the way transactions are accounted for and audited. Its invincible nature and irrefutability of records ensure that transactions are trustworthy and transparent. Accountants could utilize blockchain for secure storage of accounting data, hence minimizing the possibility of errors and fraud. An examination of cryptocurrency accounting and auditing indicates a growing need for improved policies and techniques to effectively monitor and document these transactions [7]. In the field of auditing, blockchain might provide auditors with an independent and objective source of information.

By having the ability to monitor transactions in real-time and verify their authenticity, auditors might perform their work more quickly and efficiently. In addition, conducting an audit of blockchain transactions could aid in the identification and prevention of fraud and discrepancies. The inclusion of fraud detection simulations in auditor training programs could strengthen auditors' abilities to detect and prevent fraud in the future [8].

Despite these advantages, it is necessary to acknowledge the challenges associated with implementing blockchain in accounting and auditing. Among these challenges include technological complexity, the need for proper regulation, and ensuring privacy and data security. In addition, it is necessary to ensure interoperability across various blockchain platforms and accounting systems. Overall, it can be stated that blockchain has the potential to change the paradigm of accounting and auditing by offering a secure, transparent, and trustworthy method of recording and verifying accounting data. Accountants and auditors who learn to effectively utilize this technology will have a competitive advantage in the future and contribute to the improvement of the quality of accounting and auditing services.

Despite technological innovations and changes like the work of accountants and auditors, maintaining an ethical and professional attitude remains an important aspect of their work. Trust in accounting information and audit results is fundamental to the functioning of the financial market and the whole economy.

In conclusion, the future of accounting, accountants, auditing, and auditors will be influenced by a combination of technological innovations, changes in the regulatory environment, and the need for accountability to the public. It is crucial for professionals in these fields to continuously educate themselves, adapt to new requirements, and maintain an ethical and professional approach to their work.

References

1. Dagunduro, M., Falana, G., Adewara, Y., & Busayo, T. Application of artificial intelligence and audit quality in Nigeria. *Advances in Multidisciplinary & Scientific Research Journal Publication*, 2023, 11(1), 39-56.
2. Rodrigues, L., Pereira, J., Silva, A., & Ribeiro, H. The impact of artificial intelligence on audit profession. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 2023, 8(1), 19002.
3. Hezam, Y., Anthonyamy, L., & Devi, S. Big data analytics and auditing: a review and synthesis of literature. *Emerging Science Journal*, 2023, 7(2), 629-642.
4. Eulerich, M., Masli, A., Pickerd, J., & Wood, D. The impact of audit technology on audit task outcomes: evidence for technology-based audit techniques*. *Contemporary Accounting Research*, 2023, 40(2), 981-1012.
5. Jackson, D. The future of accounting talent: career values, choices and satisfaction among early career accountants. *Australian Accounting Review*, 2023, 33(4), 391-406.
6. Thottoli, M. The tactician role of fintech in the accounting and auditing field: a bibliometric analysis. *Qualitative Research in Financial Markets*, 2023, 16(2), 213-238.
7. Tiron-Tudor, A. Exploring the uncharted territories: a structured literature review on cryptocurrency accounting and auditing. *The Journal of Risk Finance*, 2024, 25(2), 253-276.
8. Austin, A. Remembering fraud in the future: investigating and improving auditors' attention to fraud during audit testing*. *Contemporary Accounting Research*, 2023, 40(2), 925-951.

Pylypenko S.*Student, faculty of management and marketing
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Kyiv, Ukraine;***Skorobogatova N.***Ph.D., Associated Professor, Department of International Economics
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Kyiv, Ukraine**ORCID: 0000-0002-2741-7629*

IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON ACCOUNTING

The modern world is rapidly changing under the influence of digital technologies, which have penetrated almost all spheres of social life. The field of accounting does not stand aside. Looking back at the time, even in the early 90s of the 20th centuries in Ukraine, the accounting process took place without the constant use of computer technologies [4]. Limited capabilities did not allow for quick processing of a large amount of data, which is why manual accounting methods were mostly used. That is, they used such applications as, for example, Excel. It should be noted that this is a rather inconvenient method of accounting, because it takes a lot of time and is simply inconvenient. With the technical limitations of the time, it was difficult for accountants to respond quickly to changes in business conditions and perform real-time analysis of financial data.

The new millennium brought with it changes in accounting. Since then, a variety of accounting software products have become more accessible and used by businesses of all sizes. The introduction of computerization and automation of processes became a key stage in the development of the accounting field. The spread of personal computers, local networks, and then the Internet contributed to the quick and convenient processing of a large amount of data. Electronic spreadsheets, specialized programs for accounting and electronic documents made it possible to significantly facilitate the routine tasks of accountants.

The new stage of industrialization brought many new technologies to the world, including progress in such areas as the use of information and communication technologies, automation and increased computing power. Automation, the use of cloud technologies, the expansion of analytics and the introduction of artificial intelligence have allowed accountants to perform tasks efficiently, increasing the speed and accuracy of data processing. Industry 4.0 has opened up new opportunities in electronic reporting, integration with the Internet of Things, and a personalized approach to accounting, providing accountants with tools for strategic analysis and management decisions [3]. These technological transformations have contributed to increased productivity and adaptation to changes in the economic environment, making the accounting profession more modern and reactive to the challenges of the times.

Usually, the development of new technologies is associated with something good, with progress and convenience. But relatively recently, when artificial intelligence became available to every user, the question arose - how artificial intelligence will affect various areas of our lives, including accounting. The implementation of artificial intelligence in the accounting process can have various consequences. The conducted research made it possible to identify the advantages and threats of using this technology. Artificial intelligence automates a significant part of the work, in the future it will not be necessary to process a large amount of information. Moreover, as a result of training, artificial intelligence will work according to an already set algorithm, but also create new algorithms, analyze them and improve them. Also, AI will be able to optimize tax accounting and improve the quality of compiling financial and tax reporting forms without any problems.

Among the main threats, we consider it expedient to single out the following. First, the presence of artificial intelligence, which will quickly and without errors process a large amount of information, will reduce the market's need for qualified specialists (Fig. 1). There is already a tendency in the world to decrease the number of new specialists in the field of accounting. Second, no matter how well AI works, mistakes can still occur, especially if the AI algorithms are misconfigured or not well adapted to a specific situation. This can lead to incorrect data analysis and errors in financial reports [2]. Third, reliance on AI at all stages of accounting may lead to so-called technology dependency. In the event of a failure or error in the system, it can lead to suspension of work, which can lead to serious problems in accounting and reporting [5]. Retaining the human element and intuition can be key to making non-trivial decisions and solving complex situations.

Although there are currently scientists trying to create such computing machines based on artificial intelligence that will work without human intervention in general, we believe that this is not entirely advisable, because it can lead to a number of problems described earlier. In addition, although computers have great powers, they do not have the common sense to analyze data in the way that humans do.

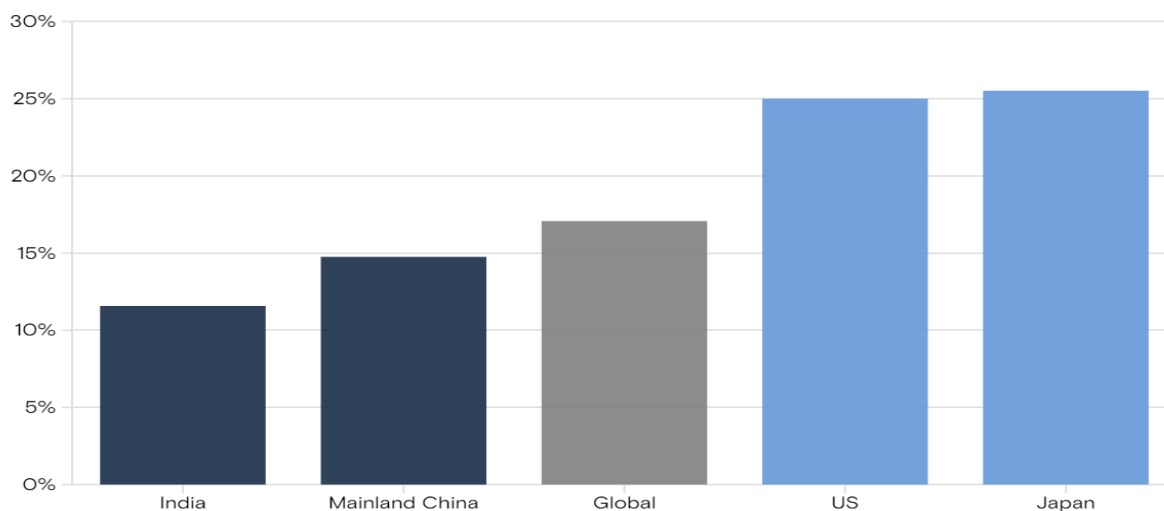


Figure 1 – Share of full-time equivalent employment exposed to automation by AI [1]

In our opinion, a modern accountant should possess a number of key attributes, such as responsibility, analytical mind and mathematical abilities. He must be attentive, patient and adhere to a high standard of accuracy. In addition to accounting, he has to perform a wide range of tasks, such as planning, decision-making, control, detection of violations, evaluation and audit of the enterprise's activities. It is also important that the accountant is familiar with modern automated accounting systems. In the world of rapidly changing legislation, it is important to be psychologically prepared for constant learning and self-education, follow changes in accounting and regularly improve your qualifications in various ways. That is, to do everything to keep up with artificial intelligence.

Thus, in a world of rapidly changing technologies, it is important to adopt and use innovations to maximize the positive effect, taking into account potential threats and taking appropriate measures in advance.

First, of course, start with the training of future specialists. In particular, it is necessary to focus on the development of professional skills that will be immediately connected with modern technologies, in particular with artificial intelligence. University studies, or courses and trainings should include AI and its application in accounting. Accountants must learn the basics of AI technology and understand its uses, allowing them to interact with the technology as a tool, not a replacement.

Secondly, in order to avoid problems in the complete replacement of people by computers, it is necessary to understand that AI should be an aid, not a replacement, because preserving the human element in work is important at all stages.

Thirdly, such changes should affect the changes in accounting rules. It will be important to ensure a reliable level of cyber security, because such data can become vulnerable to cyber-attacks. One of the options for solving this problem can be the creation of a data backup system, which will provide an opportunity to quickly restore data in case of data loss.

Therefore, in a world of rapid technological evolution, it is important not only to adapt to innovations, but also to use them to your advantage. Education of future accountants should focus on modern technologies, including artificial intelligence. It is important to understand that AI should serve as an aid, not a replacement for employees.

References

1. AI may start to boost US GDP in 2027 URL: <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/ai-may-start-to-boost-us-gdp-in-2027.html> (date of application: 02.03.2024).
2. Kobets D. Digitalization of accounting in the context of ensuring business competitiveness. *Galician Economic Herald*. 2023. P. 38–47.
3. Nazarenko O. V., Galun E. S. Peculiarities of digitalization of income accounting support in the conditions of functioning of a separate business entity // *International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". 2023. No. 3.
4. Skorobogatova N. Ye. Accounting: lecture notes [Electronic resource] / Skorobogatova N. Ye. ; Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. 2024. 155 p.URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65500> (date of application: 02.03.2024).
5. Tenyukh Z., Peleh U. Digitalization of accounting in ukraine: status and prospects of development. *Economy and society*. 2022. No. 41.

LEADING TRANSFORMATION: HOW TO ACHIEVE AND KEEP RESULTS

A change management strategy is a deliberate approach that empowers leaders to effectively navigate organizational change, minimizing disruption and unexpected risks. Ultimately, the success of change initiatives often hinges on the ability to effectively lead and support people through the transition. The concept of managing changes in business strategy is relatively recent. Prior to the late 1940s, leadership models were typically straightforward: the boss made a decision to change, and subordinates implemented it accordingly.

Regardless of the type or size of the change, it is likely to disrupt both employees and business processes. Even small changes, no matter how well-intentioned or necessary, can lead to unintended consequences. As changes become larger and more complex, the risks and challenges increase, emphasizing the need for a systematic and structured approach [1].

To navigate these challenges effectively, several notable change management frameworks include the Kotter Model, developed by Harvard Business School Professor John Kotter, the McKinsey 7-S Model by Tom Peters and Robert Waterman from the 1970s, and the three-stage change model pioneered by Kurt Lewin. We will delve into the details of the latter [2]. According to Lewin's model, a typical change process has three main steps: unfreeze, change, and refreeze [3]. During the first change process or "unfreeze" phase managers play crucial roles in driving organizational change by effectively communicating its necessity, fostering urgency, and motivating stakeholders with a compelling vision of the future. They build support through influential coalitions, develop detailed change plans with input from key stakeholders, and define necessary new behaviors for successful adaptation. These proactive steps empower managers to navigate change and achieve impactful transformation within their organizations.

In the second stage of change, managers translate the vision into action by reshaping company strategies and systems. They define new behaviors, lead by example, and provide support to reinforce changes. Managers address morale, remove obstacles, and communicate the vision to maintain employee engagement and commitment. These actions are vital for successful organizational transformation.

In the third stage of organizational change, managers are tasked with ensuring lasting transformation by maintaining momentum and institutionalizing new operations, processes, and behaviors. They align incentives to prevent reverting to traditional routines and consistently evaluate progress to identify additional improvements. These efforts are crucial for embedding and sustaining successful organizational change over time. Exploring the concept of change can be valuable through the lens of a change equation:

$$\text{Pr Ch} = D * M * P > C$$

The probability of change (Pr(Ch)) is determined by multiplying the values of D, M, and P together, and then comparing the result to the value of C. If the product of D, M, and P is greater than C, then there is a high probability of change [4]. Where: D- is dissatisfaction with the status quo; M- a model of the desired future; P- a process of change, C- the cost of change, as employees perceive them.

In conclusion, successful organizational change hinges on several key factors. Firstly, there must be a sense of dissatisfaction among employees with the current state of affairs, instilling a desire for change and improvement. Secondly, managers need to articulate a compelling vision of the desired future state, encompassing both tangible elements like strategies and structures, as well as intangible aspects such as values and attitudes. Additionally, a well-defined process for change is essential, involving strategic sequencing of activities like meetings, training, and engagement to secure commitment and compliance. Furthermore, stakeholders must perceive that the benefits of change outweigh the anticipated costs and losses, which often revolve around personal factors like power dynamics, self-esteem, and relationships. Lastly, managers should focus on increasing the factors contributing to change (D, M, and P) while minimizing the perceived costs (C) associated with change. This involves leveraging various strategies and tactics to optimize the equation and facilitate successful organizational transformation.

References

1. "7 Reasons Why Change Management Strategies Fail and How to Avoid Them" URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/7-reasons-why-change-management-strategies-fail-and-how-to-avoid-them/> (date of application: 10.03.2024).
2. "Top 8 change management models: a comparison guide" URL: <https://www.zendesk.co.uk/blog/change-management-models/> (date of application: 10.03.2024).
3. A 3-step change management framework for business URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/a-3-step-framework-for-managing-organizational-change> (date of application: 10.03.2024).
4. "Management Essentials" online course provided by Harvard Business School. URL: <https://pll.harvard.edu/course/management-essentials> (date of application: 10.03.2024).

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сьогоднішніх реаліях світ стоїть на роздоріжжі. Традиційна індустріальна модель, стимулюючи економічне зростання, створила величезне навантаження на навколишнє середовище. Сталий розвиток, що задовольняє наші нинішні потреби, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, вимагає зміни парадигми.

Термін індустрія 4.0 існує трішки більше 10 років та за цей час набув великого розголосу на нашій планеті. Здебільшого концепції даного напрямку характеризується поєднанням систем інтернет речей (IoT) та аналітики великих даних; пропонує потужний інструментарій для оптимізації використання ресурсів і мінімізації впливу на навколишнє середовище [1, с.35].

З іншого боку, принципи зеленої економіки, виступають за економічне зростання, яке ставить на перше місце екологічний добробут і зміцнення соціальної справедливості. Це передбачає перехід на відновлювані джерела енергії, сталий дизайн продукції з акцентом на придатність до вторинної переробки та ефективність використання ресурсів, а також прийняття моделі циркулярної економіки, яка ставить на перше місце подовження терміну служби продукції та повторне використання матеріалів [2, с. 30].

Синергія між цими двома силами величезна: технології Індустрії 4.0 можуть сприяти впровадженню принципів зеленої економіки. Розумні електромережі за допомогою Інтернету речей можуть інтегрувати відновлювані джерела енергії, такі як сонячна і вітрова енергія, в традиційні мережі, створюючи більш стійкий енергетичний баланс. Аналітика великих даних може бути використана для оптимізації ланцюгів постачання, зменшення викидів від транспорту та сприяння місцевому постачанню матеріалів. Крім того, 3D-друк - наріжний камінь Індустрії 4.0, який може революціонізувати виробництво, уможливлючи виробництво на вимогу і мінімізуючи відходи. Прикладом може слугувати компанія General Electric, яка використовує 3D друк в процесі виготовлення запчастин до літаків, щоб економити кількість матеріалу.

Комп'ютерне моделювання, як ключова концепція Індустрії 4.0, стало першочерговою ланкою в досягненні революційного прориву в технології сонячних панелей. Вчені з університету Лехі розробили матеріал із зовнішнім квантовим коефіцієнтом корисної дії 190%, що значно перевершує попередні очікування. Дослідницька група представила прототип із використанням квантового матеріалу як активного шару сонячної батареї. У цьому новому матеріалі стани проміжної зони дозволяють вловлювати енергію фотонів, втрачену традиційними сонячними елементами через відбиття та генерації тепла, що є безумовним здобутком у подальшому вирішенні енергетичних проблем людства [3].

Насамкінець можна зробити висновок, що інтеграція Індустрії 4.0 та принципів зеленої економіки має величезні перспективи для сталого розвитку. Спершу для успішного впровадження необхідно вирішити такі проблеми, як прогалини в інфраструктурі передачі даних, загрози кібербезпеці промислових систем управління та потреби в навчанні робочої сили новим технологіям. Використовуючи передові технології для оптимізації використання ресурсів і просування екологічно чистих практик, цей підхід може прокласти шлях до майбутнього, в якому економічне зростання та екологічне благополуччя йтимуть пліч-о-пліч. Прийняття такої трансформації вимагає спільних зусиль від урядів, бізнесу та приватних осіб, щоб подолати виклики та розкрити величезний потенціал для сталого майбутнього.

Список використаних джерел

1. Скіцько В.І. ІНДУСТРІЯ 4.0 ЯК ПРОМИСЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». - №5. 2016. – С. 33-40. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf (дата звернення: 07.04.2024)
2. Бублик М. І., Бей М.Р. ОСОБЛИВОСТІ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ ТА ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ТРАНСФОРМУВАННЯ В СОЦІАЛЬНООРІЄНТОВАНУ СИСТЕМУ. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJORN/VNULPP_2016_847_7 (дата звернення: 07.04.2024)
3. New quantum material boosts solar cell efficiency to 190%. URL: <https://interestingengineering.com/energy/quantum-material-solar-cells> (дата звернення: 10.04.2024)

Артеменко Л.П.
канд. екон. наук, доцент
ORCID: 0000-0002-8585-0252;
Шубертова К. К.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0007-8380-7588

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасному високодинамічному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією ринків, стрімким науково-технічним прогресом та загостренням конкурентної боротьби, підприємницької структури змушені постійно адаптуватися до мінливих вимог споживачів, скорочувати життєві цикли товарів і послуг, оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Ці чинники визначають ключові тенденції розвитку суб'єктів господарювання на сучасному етапі. Однією з провідних тенденцій є активне впровадження цифрових технологій у всі сфери функціонування підприємств. Йдеться про комплексну діджиталізацію та автоматизацію виробничих і допоміжних бізнес-процесів, використання концепцій промислового інтернету речей, хмарних обчислень, технологій штучного інтелекту, великих даних, predictive analytics тощо. Цифрова трансформація бізнесу дозволяє істотно підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, прискорити вихід інноваційної продукції на ринок, забезпечити гнучкість та адаптивність операційної діяльності [1, с. 6].

Важливим напрямком розвитку сучасних підприємств є перехід до більш гнучких та орієнтованих на клієнта організаційних структур і бізнес-моделей, які передбачають можливість швидкої зміни асортименту продукції, врахування індивідуальних потреб споживачів, кастомізацію товарів та послуг відповідно до специфічних вимог замовників [1, с. 7].

В умовах обмеженості природних ресурсів, загострення екологічних проблем та підвищення вимог до сталого розвитку актуальним є широке впровадження принципів циркулярної або "зеленої" економіки, енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій. Це передбачає комплексну модернізацію виробничих потужностей, максимальну утилізацію відходів, використання відновлюваних джерел енергії, мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Зростає роль інновацій та нагромадження інтелектуального капіталу в забезпеченні тривалих конкурентних переваг підприємницьких структур. Саме інноваційні розробки, ноу-хау, об'єкти права інтелектуальної власності формують базу для створення принципово нових високотехнологічних продуктів і послуг з високою часткою доданої вартості. Важливим стратегічним напрямом для вітчизняних компаній є інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Це передбачає налагодження стратегічного партнерства та формування міцних коопераційних зв'язків з провідними транснаціональними корпораціями, участь у міжнародних альянсах та великомасштабних проектах, активний вихід на зовнішні ринки шляхом експорту товарів та послуг, розміщення виробничих потужностей за кордоном тощо [2, с. 33].

Отже, сучасним суб'єктам господарювання доводиться функціонувати в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, турбулентності ринків та прискорення інноваційних процесів. Для забезпечення стійких конкурентних позицій та сталого економічного зростання підприємства мають гнучко адаптуватися до глобальних викликів сучасності шляхом цифрової трансформації свого бізнесу, активної інноваційної діяльності, генерування та комерціалізації нових знань, а також поглиблення інтеграції у світову економічну систему.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства мають комплексний, системний характер та охоплюють сукупність взаємопов'язаних методів, підходів та інструментів, які дозволяють йому не лише вижити, але й стабільно нарощувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та жорсткої конкурентної боротьби. Такі стратегії мають охоплювати всі ключові сфери господарської діяльності організації. На операційному рівні першочерговим завданням є побудова гнучких та адаптивних бізнес-процесів, які ґрунтуються на досягненнях науково-технічного прогресу, новітніх методах автоматизації, цифровізації та оптимізації виробничих потоків та логістичних ланцюгів. Широке поширення тут знаходять концепції бережливого виробництва (lean manufacturing), всеохоплюючого управління якістю (total quality management), оптимізація логістичних систем, впровадження кіберфізичних виробничих систем на основі промислового інтернету речей тощо. Це дозволяє мінімізувати виробничі витрати, підвищити продуктивність праці, скоротити часові та матеріальні втрати [3, с. 8].

Надзвичайно важлива роль належить стратегіям активізації інноваційної діяльності підприємницьких структур. Формування цілісної системи управління знаннями та інтелектуальним

капіталом, розвиток внутрішнього науково-дослідного потенціалу, налагодження ефективної взаємодії між бізнесом і науково-освітнім середовищем, трансфер передових технологій створюють необхідні передумови для швидкої розробки і комерціалізації нових конкурентоспроможних продуктів та послуг на основі інноваційних рішень.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможного розвитку є ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на максимальне задоволення потреб цільових споживачів та врахування специфіки відповідних ринкових сегментів. Встановлення тісних партнерських відносин зі споживачами, формування лояльної клієнтської бази, впровадження гнучкої асортиментної та цінової політики, оптимізація системи товароруку, використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності продукції та розширюють присутність компанії на ринку [3, с. 11].

Таким чином, своєчасна розробка та реалізація адекватних сучасним викликам стратегій конкурентоспроможного розвитку у ключових функціональних сферах діяльності підприємства (операційна, інноваційна, маркетингова) дозволяють йому не лише утримувати, але й посилювати свої ринкові позиції, домагатися поставлених цілей та забезпечувати стаке економічне зростання. Однак ефективне стратегічне управління вимагає від топ-менеджменту компаній чіткого бачення перспектив розвитку, глибокого розуміння поточної ринкової ситуації, адекватного оцінювання власного ресурсного потенціалу та можливостей його нарощування в турбулентних умовах функціонування. Лише за таких умов можливо сформулювати життєздатну стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка максимально відповідатиме реальним викликам бізнес-середовища [3, с. 12]. Безсумнівно, саме ефективне функціонування підприємницького сектору є рушійною силою економічного зростання та підвищення рівня життя населення у будь-якій країні. За сучасних умов посилення процесів глобалізації, динамічного розвитку науки і техніки, загострення міжнародної конкуренції від підприємницьких структур вимагається надзвичайна гнучкість, здатність до швидкої адаптації з метою оперативного реагування на мінливі запити ринку та зміцнення власних конкурентних позицій [2, с. 35].

На темпи розвитку та ефективність функціонування вітчизняних підприємств справляють вплив як чинники зовнішнього середовища (загальна макроекономічна ситуація, державна регуляторна політика, соціокультурні особливості, інституційне середовище), так і внутрішні фактори (кваліфікація персоналу, рівень технологій, фінансова спроможність, якість менеджменту тощо). Пріоритетними напрямками забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємництва мають стати цифрова трансформація господарської діяльності, впровадження принципів екологічної сталості, активізація інноваційних процесів та інтенсифікація генерування і комерціалізації нових знань, поглиблення інтеграції у світове економічне співтовариство [4, с. 95-96].

Для досягнення сталих конкурентних переваг сучасні підприємства мають відмовлятися від застарілих ієрархічних організаційних структур і впроваджувати більш гнучкі та адаптивні бізнес-моделі з одночасною оптимізацією виробничих та управлінських процесів, орієнтуючись на індивідуалізацію продукції та послуг з урахуванням мінливих вподобань споживачів. Крім того, надзвичайно важливим є розвиток власних компетенцій у сфері зелених, ресурсо- та енергозберігаючих технологій для мінімізації негативного впливу на довкілля та посилення екологічної відповідальності бізнесу. Інноваційний шлях розвитку має стати безальтернативним для вітчизняних компаній, адже лише безперервне оновлення технологічної бази виробництва, продуктових ліній та бізнес-процесів може забезпечити їм міцні конкурентні переваги у висококонкурентному глобальному середовищі. Обов'язковою умовою є формування ефективних систем управління знаннями та інтелектуальним капіталом для максимізації інноваційного потенціалу організації та його успішної комерціалізації [2, с. 43]. Успішний розвиток підприємств у сучасних умовах вимагає орієнтації на глобальні ринки, участь у світових ланцюгах створення вартості через стратегічні альянси та участь у міжнародних проектах. Підприємства повинні бути гнучкими, адаптивними до змін, активно засвоювати нові технології та створювати інновації. Важливо також інтегруватися в світові економічні процеси.

Список використаних джерел

- 1.Макурін А. А. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах впровадження сучасних інформаційних технологій. *Accounting and Finance*. 2020. № 1(87). С. 52–58. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-52-58](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-52-58) (дата звернення: 02.04.2024).
- 2.Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління підприємством : thesis / Г. А. Смоляров та ін. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46776> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Касич А.О., Цихан Т.В. Стратегії інтеграції підприємницьких структур у міжнародні ланцюги створення вартості. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2019. № 4. С. 28-37.
4. Савіна Г.Г. Цифрова трансформація економіки та стратегічний інноваційний розвиток підприємств: монографія. Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2021. 276 с.

ІНДУСТРІЯ 4.0 ТА АДИТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ У СФЕРІ РОЗВИТУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток Індустрії 4.0 та поява інноваційних виробничих технологій створюють принципово нові можливості у сфері виробничої діяльності підприємств, активізації інноваційних процесів, забезпечення прогресивних структурних змін на рівні окремих галузей, міжгалузевих комплексів, національних економічних систем [1-4]. Разом з тим, нові можливості супроводжуються і виникненням відповідних викликів. Адже поширення інноваційних технологій в межах Індустрії 4.0 порушує традиційний спосіб ведення бізнесу, вимагає переосмислення підходів до управління розвитком виробничої діяльності, перебудови виробничих систем, удосконалення виробничих стратегій. На порядку денному постають непрості завдання у сфері виробничого менеджменту, вирішення яких супроводжуватиметься появою нових концепцій, управлінських підходів, методів. Зрозуміло, що далеко не кожне підприємство зможе ефективно адаптуватись до таких тенденцій та вимог.

Технології «Індустрії 4.0» принесуть і глибокі зміни в глобальну економічну систему – сферу інвестування, торгівлі, споживання тощо. Зміни на глобальному рівні підкреслюють важливість адаптації до тенденцій технологічного розвитку, оскільки слід очікувати посилення розмежування у рівні розвитку між країнами, обмеження можливостей менш розвинених країн впроваджувати нові технології, активізувати процеси соціально-економічного розвитку та зростання рівня життя.

Важливою складовою технологій Індустрії 4.0 є адитивне виробництво. Адитивні технології (Additive Manufacturing – AM), також відомі як 3D-друк, кардинально змінюють сферу виробництва, роблять виробництво більш гнучким, швидшим, доступним і екологічним, відкривають нові можливості для ефективного використання різних видів ресурсів, удосконалення властивостей готових продуктів, створення виробів із складною геометрією тощо. Сьогодні широко використовуються цілий ряд методів адитивного виробництва, які передбачають використання різних видів матеріалів [3, с. 69].

Адитивне виробництво – загальний термін для технологій, які виробляють продукти шляхом додавання шару за шаром на основі даних тривимірної цифрової моделі. У порівнянні з традиційними методами відливання деталей у заздалегідь визначені форми або вирізання їх із великих блоків, адитивне виробництво базується на принципі шарування рідин, порошоків, підкладок і плівок для створення тривимірних структур без використання форм. Перспективність цієї технології залежить від матеріаломісткості деталей, виготовлених адитивними методами, матеріаломісткість може знижуватись майже в 10 разів, а трудовитрати в середньому в 5 разів. Характерною тенденцією останніх років стало зростання номенклатури та кількості деталей виготовлених за допомогою адитивних технологій. Особливо важливі досягнення в найскладнішій та інноваційній галузі адитивної технології виробництва – «виросуванні» металевих виробів [1, с. 16].

Ще 5-10 років тому 3D-друк був надто високовартісним. Продукція друкувалась таким чином тільки в лабораторіях великих компаній або на виставках. Сьогодні технологія адитивного виробництва знайшла застосування в різних сферах людської діяльності. Малі стартапи та великі компанії використовують адитивне виробництво для створення різноманітних компонентів, прототипів і готової продукції. Ці технології пропонують багато переваг і можуть допомогти виробникам стати більш гнучкими, економічно ефективними та інноваційними. До ключових переваг адитивних технологій Індустрії 4.0 можна віднести такі [1-4]:

- *гнучкість* – адитивна технологія дозволяє швидко та легко створювати прототипи та кінцеві продукти, а отже швидше реагувати на мінливі вимоги ринку. Технології також дозволяють виробникам створювати складні та персоналізовані продукти, які неможливо виробити за допомогою традиційних методів виробництва;

- *економічність* – адитивна технологія дозволяє виробникам зменшити витрати на виробництво за рахунок скорочення відходів, економії матеріалів і оптимізації процесів. Вона також сприяє локалізації виробництва, тим самим зменшуючи витрати на транспортування та запаси. При використанні 3D-друку експлуатаційні витрати, витрати на робочу силу та витрати на матеріали складають меншу частку, ніж у масовому виробництві.

- *інноваційність* – адитивна технологія, – це інструмент створення інноваційних продуктів, з новими властивостями, які неможливо створювати за допомогою традиційних методів;
- *екологічність* – адитивні технології обмежують негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок скорочення відходів, ефективного використання матеріалів та оптимізації процесів. 3D-друк часто передбачає унікальний спосіб створення продукту з мінімальними відходами;
- *цифровізація* – адитивну технологію можна легко інтегрувати з цифровими платформами та інструментами, що робить її ідеальною для Індустрії 4.0, допомагаючи розвивати більш інтегровані та гнучкі виробничі процеси.

У даний час адитивні технології використовуються в архітектурі, будівництві, промислового дизайну, машинобудуванні, автомобілебудуванні, аерокосмічній промисловості, сфері військово-промислового комплексу, медицині, легкій та харчовій промисловості та багатьох інших галузях [1-4].

Трансформація виробничих систем, обумовлена впровадженням адитивних технологій, немінуча, тому провідні вчені, інженери та матеріалознавці активно займаються проблемами розвитку адитивного виробництва. У багатьох розвинених країнах світу, створюються дослідницькі та інноваційні центри для просування адитивного виробництва. Одним з яскравих прикладів є Національний інститут інновацій адитивного виробництва, створений у 2012 році в США (м. Янгстаун, штат Огайо), – провідний інститут адитивних технологій виробництва в США [2].

Важливою тенденцією розвитку адитивного виробництва стала орієнтація на виробництво металевих виробів, причому такі відомі компанії як DMG MORI (Японія і Німеччина), Siemens (Німеччина) і Xerox (США), розширюють свої позиції за рахунок придбання компаній, які займаються 3D-друком на металі. General Electric (США) придбала дві європейські компанії, які спеціалізуються на металевому AM, SLM Solutions Group AG (лазерні верстати) в Німеччині та Arcam AB (EBM-машини) у Швеції [2].

Україна також намагається розвивати та впроваджувати технології адитивного виробництва. Зазначена проблематика перебуває в об'єктиві уваги цілого ряду інститутів, – Інститут проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича НАН України, Інститут електродварювання ім. Є.О. Патона НАН України, Національний авіаційний університет, Інститут надтвердих матеріалів ім. В.М. Бакуля НАН України. В Україні є декілька стартапів, які успішно розробили 3D-принтери, що друкують керамічними та металевими матеріалами [2]. На жаль, досі не створено технічного комітету стандартизації технологій, який відповідає за створення національних стандартів та імплементацію міжнародних стандартів у цій галузі. Однак міжнародні стандарти дозволяють забезпечити рівень відтворюваності та надати необхідні гарантії компаніям і виробникам.

Технології адитивного виробництва продовжують швидко розвиватись, ринок адитивних технологій за окремими оцінками зростає щорічно на 30%, при тому, є усі підстави стверджувати про збереження подібної тенденції у середньотерміновій перспективі. Програмні та апаратні розробки збільшуватимуть гнучкість, економічну ефективність та екологічність адитивних технологій. Це прискорюватиме трансформацію виробничих систем та відкриє нові можливості для прогресивного розвитку багатьох галузей. Слід очікувати появу інноваційних методів, технологій, матеріалів у зазначеній сфері. Розширюватиметься географія та сфера промислового застосування адитивних технологій.

Разом з тим, проблеми розвитку адитивного виробництва в Україні є очевидними, у науковій літературі можна знайти цілий комплекс факторів обмежуючого характеру, на які акцентують увагу вчені [3; 4, с. 46-47]. Досить детально аналіз у даній сфері викладено в проекті «Стратегія розвитку Індустрія 4.0». Зокрема результати SWOT-аналізу відображають базові проблеми технологічного розвитку країни в контексті індустрії 4.0. Серед основних моментів слід виділити проблеми слабкості або відсутності регіональних екосистем 4.0, деградацію інноваційних екосистем у промисловості, ризики системної макроекономічної нестабільності. Важливо відзначити очевидну закономірність – технологічний рівень країни залежить від створення базових передумов активізації інвестиційно-інноваційних процесів.

Список використаних джерел

1. Павлиго Т. М. Стандарти для адитивного виробництва (огляд) / Т. М. Павлиго // Міжвузівський збірник «Наукові нотатки» / ред. кол.: В. Д. Рудь (гол. ред.); заст. гол. ред.: С. П. Шимчук. – Луцький національний технічний університет, 2023. – Вип. 76. – С. 16-28.
2. Габовда О. В. Адитивне виробництво на основі селективного електроннопроменевого плавлення / О. В. Габовда // Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука» / ред. кол.: Т. Д. Щербан (гол. ред.); заст. гол. ред.: Jerzy Piwowarski; В. В. Гоблик. – Мукачево-Ченстохова: РВВ МДУ; Гуманістично-природничий університет ім. Яна Длугоша в місті Ченстохові, 2020. – Вип. 1(28). – С.11-15.
3. Адитивні технології: перспективи і проблеми 3D-друку / Г. О. Андрощук // Наука, технології, інновації. – 2017. – № 1 (1). – С. 68-77.
4. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/2-roky-strategiyi-industriya-4-0-v-ukrayini-rezultaty-ta-uroky-dlya-policy-makers/> (дата звернення: 12.03.2024).

ВПЛИВ ОМНІКАЛЬНОСТІ НА ФОРМАТУВАННЯ CUSTOMER JOURNEY У ДІДЖИТАЛ МАРКЕТИНГУ

XXI століття характеризується високими темпами діджиталізації, яка суттєво вплинула на всі сфери діяльності людини: змінилася поведінка споживачів, які отримали практично необмежений доступ до інформації, завдяки чому стали більш поінформованими, а отже більш вимогливими і відкритими до пошуку нових брендів. Аналізуючи пропозицію, споживачі активно використовують численні офлайн і онлайн канали комунікації, внаслідок чого процес прийняття ними рішення про купівлю (так званий шлях споживача або Customer Journey, далі – CJ) часто має складну траєкторію, що впливає також на його тривалість [1, с. 226]. Для продавців / виробників діджиталізація надала дві головні переваги: 1) піднесла на новий рівень технології управління, виробництва і розповсюдження продукції; 2) значно полегшила комунікацію зі споживачами, додавши до традиційних (офлайнових) нові (онлайн) комунікаційні канали та інструменти. Однак, занадто широкий вибір каналів таїть у собі і для споживачів, і для підприємців зворотній бік – проблему вибору. Прагнучи нівелювати цю проблему маркетологи шукають варіанти об'єднання маркетингових каналів та перетворення їх комбінацій у зручні та зрозумілі для споживачів, а також легкі і передбачувані для підприємства CJ. В умовах, коли головною метою підприємства було і залишається підвищення ефективності використання капіталу, підприємства намагаються використовувати оптимальну кількість каналів для комунікації. З огляду на те, що кількість комунікаційних каналів (Q) практично завжди більша одиниці ($Q > 1$), маркетологи намагаються стандартизувати контент, який буде використовуватися під час комунікації. У цьому їм допомагає омніканальний маркетинг (ОМ) – це стратегічний підхід до реалізації маркетингу, який передбачає інтеграцію різних каналів комунікації та продажу в єдину систему, з метою створення єдиної та послідовної ідентичності бренду для клієнтів [2, С. 151]. ОМ дозволяє клієнтам взаємодіяти з брендом через різні канали, такі як фізичні магазини, інтернет-магазини, соціальні медіа, мобільні додатки та ін. ОМ дозволяє маркетологам полегшувати роботу з каналами комунікації, проте поведінка споживачів може суттєво відрізнятись залежно від належності їх до різних сегментів. У такому випадку маркетологам необхідно брати до уваги відмінності у процесах прийняття рішення про купівлю представників цільових сегментів. Для цього існує інструмент – CJ, який містить у собі найпопулярніші скрипти поведінки споживачів. CJ є ключовим поняттям у сучасному маркетингу. У цифровому середовищі, де клієнти мають безліч можливостей отримати інформацію та здійснити купівлю через різноманітні канали, роль CJ є надзвичайно важливою. Від виявлення потреби до післяпродажного обслуговування, цей шлях визначає усі етапи взаємодії клієнта з брендом. Взаємозв'язок між ОМ та CJ полягає у тому, що омніканальні стратегії маркетингу спрямовані на створення послідовності та зручності для клієнтів на кожному етапі їхнього шляху. Це включає в себе розробку персоналізованих пропозицій, адаптованих до потреб та уподобань кожного клієнта у різних каналах взаємодії. Ефективність використання ОМ полягає у здатності підприємств створити єдиний та послідовний підхід до формування маршрутів клієнтів, які досліджують їхні продукти чи послуги. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, покращенню їхніх вражень від бренду та збільшенню обсягу продажу. Отже, ефективне використання ОМ може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства в епоху цифрової трансформації, суттєво впливаючи на споживачів, забезпечуючи їм зручність у взаємодії з брендом та полегшуючи процес прийняття рішення про купівлю. Цей підхід робить доступ до інформації про товари та послуги більш зручним, що в свою чергу сприяє позитивному рішенню щодо купівлі.

Список використаних джерел

1. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах діджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. №1(01). – С. 112–117.
2. Геселева Н. В., Бондар С. В. Омніканальний маркетинг. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління. 2017. – С. 151.

Науковий керівник: д-р. екон. наук, професор Шульгіна Л. М.

Басюк Ю. В.
студентка ФММ;
Колешня Я. О.
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4856-4898

ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Хлібопекарська галузь є однією з ключових складових харчової промисловості України, гарантуючи населенню основний продукт харчування - хліб. Вивчення обсягів харчування в домогосподарствах підтверджує, що хліб та хлібні вироби займають третє місце в раціоні українців [1]. Проте, діяльність хлібопекарських підприємств знаходиться під постійним впливом мінливого зовнішнього середовища, яке характеризується нестабільністю економіки, політичною невизначеністю, коливаннями цін на сировину та інші фактори. Досліджуючи вплив зовнішнього середовища на хлібопекарські підприємства, сконцентруємо увагу на таких факторах зовнішнього оточення, як держава, повномасштабна війна в Україні, споживачі, постачальники сировини та конкуренти.

Лідерами у хлібопекарській сфері стали такі підприємства, як ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group та група компаній «Формула смаку». Найбільший обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів на внутрішньому ринку має ПрАТ «Київхліб», чия ринкова частка складає 15%. Шість провідних компаній, до яких входять ПАТ «Київхліб», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ГК «Хлібодар», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку» та холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group, відповідають за близько 60% внутрішнього виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Міні-пекарні виробляють приблизно 10% хлібних продуктів, тоді як решта 30% національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів походить від понад 100 хлібозаводів [3].

Найбільший вплив на функціонування підприємств забезпечує державна політика. З 1996 року цінодію здійснюють місцеві органи самоврядування, як визначено постановою Кабінету Міністрів України № 1548 від 25 грудня 1996 року [4, с. 317]. Відповідно до останніх змін законодавства для ринку хліба встановлено граничні ціни на хліб пшеничний з борошна вищого сорту, знижено ставку ПДВ на хліб та хлібобулочні вироби з 20% до 14%, встановлено нульову ставку акцизу на спирт для виробництва хлібопекарських дріжджів. Загалом, зміни законодавства для ринку хліба в Україні мають на меті зробити хліб більш доступним для населення, підтримати хлібопекарські підприємства та забезпечити продовольчу безпеку країни через війну, економічну кризу та інші фактори, що призвели до значного зростання цін на хліб. Приблизно 20% підприємств у галузі хлібопекарства внаслідок війни відновлені не були або зазнали руйнувань. Тим не менше, в Україні функціонує розгалужена мережа потужних хлібозаводів, призначених для широкого виробництва хліба та обладнаних значними резервами продуктивності. Ці підприємства можуть забезпечити продукцією до 50 мільйонів осіб, хоча сьогодні населення України значно менше. Важливо відзначити, що споживання хліба в Україні скоротилося на 15% з початку війни, що можна пояснити міграційними процесами та зменшенням купівельної спроможності населення [6].

Особливістю функціонування хлібопекарських підприємств є їх залежність від наявності борошна, оскільки його частка в готовому виробі перевищує 50% [1]. За вартісним показником, витрати на сировину і матеріали становлять приблизно 43% в структурі собівартості хлібобулочних виробів (рис. 1) [1].

За даними Держстату, протягом перших 7 місяців 2023 року ціни на хліб зросли на 15%. У порівнянні з аналогічним періодом 2022 року це є зростанням на 9,7%. Підвищення цін пов'язане із зростанням закупівельної вартості пшениці, яка підвищилася на \$10 за тону (з \$180 до \$190). Крім того, збільшення вартості хліба також обумовлене підвищенням собівартості та витрат на доставку [2].

Іншим фактором зовнішнього середовища є споживачі та рівень їхньої платоспроможності [4, с. 318]. Наразі купівельна спроможність населення України знаходиться на низькому рівні. Це також пов'язано з низкою таких факторів, як війна, інфляція та зниження доходів. Незважаючи на складні умови та економічні нестабільності, хліб та хлібобулочні вироби залишаються основним та необхідним продуктом в раціоні населення. У періоди криз та невпевненості споживачі часто обирають продукти, які є стійкими до економічних коливань, і саме хліб відповідає цьому критерію. Таким чином, хліб та хлібобулочні вироби не тільки задовольняють базові харчові потреби, але й виступають як надійний та постійний елемент в харчовому ланцюзі, особливо в умовах економічної нестабільності.

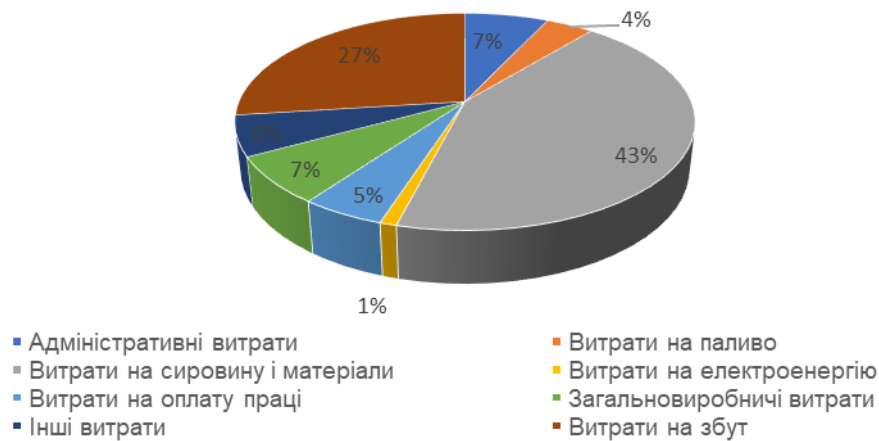


Рисунок 1 – Структура собівартості батону
Джерело: створено авторами на основі [1]

Розглядаючи низьку купівельну спроможність та економічні труднощі, важливо зауважити, що хліб та хлібобулочні вироби виступають не лише як харчові продукти, а й як стратегічний елемент стійкості в умовах нестабільності. Таблиця 1, що відображає динаміку виробництва хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів, віддзеркалює різноманітні аспекти впливу зовнішнього середовища на хлібопекарську галузь у період з 2018 по 2022 роки.

Таблиця 1 - Динаміка виробництва хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів за кодами КВЕД-2010 за 2018-2022 роки, (відсотків до попереднього року)

Код за КВЕД-2010	2018	2019	2020	2021	2022
10.7	95,0	94,0	95,7	102,2	78,0
10.71	93,2	91,1	95,3	102,8	80,4
10.72	99,2	99,3	96,5	101,9	73,8

Джерело: [6]

Аналізуючи ці дані, можна відзначити, що спостерігається тенденція до збільшення виробництва у 2020 і 2021 роках, але в 2022 році відбувається значний спад. Наприклад, вплив пандемії COVID-19 відображений у зниженні виробництва у 2020 році та підвищенні його у 2021 році. Різкий спад у 2022 році пов'язаний з війною в Україні, яка призвела до руйнування інфраструктури, скорочення доходів населення та підвищення цін на сировину. Отже, хлібопекарська промисловість України є стратегічно важливою галуззю, яка забезпечує населення основним продуктом харчування - хлібом. Однак ця галузь відчуває значний вплив нестабільного зовнішнього середовища, що включає економічну нестабільність, політичну невизначеність, війну та інші фактори. Аналіз показників виробництва хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів вказує на тенденції до коливань, спричинених різними подіями, такими як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Зменшення виробництва у 2022 році, яке пов'язане з воєнним конфліктом, відображає складні умови, з якими стикається галузь.

Низька купівельна спроможність населення та економічні труднощі ставлять підприємства хлібопекарської галузі перед викликами. Однак важливо відзначити, що хліб та хлібобулочні вироби залишаються стійкими та постійними елементами в харчовому ланцюзі, особливо в умовах економічної нестабільності, а хлібопекарська промисловість України, незважаючи на труднощі, відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та залишається важливим елементом стійкості економіки країни.

Список використаних джерел

- Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. №. 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf (дата звернення: 04.03.2024).
- В Україні зростає ціна на хліб: із чим це пов'язано. URL: <https://thepage.ua/ua/news/u-serpni-2023-cina-hlibu-v-ukrayini-zroslo-na-10-20percent> (дата звернення: 04.03.2024).
- Ліщинська В. В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2018. Т. 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf (дата звернення: 04.03.2024).
- Бровкіна Ю.О. Вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку хлібопекарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 316-319.
- Близько 20% хлібо заводів зруйновані або не повернулися до виробництва: вебсайт. URL: <https://agroportal.ua/news/eksklyuzivny/blizko-20-hlibozavodiv-zruynovani-abo-ne-povernulisya-do-virobnictva> (дата звернення: 05.03.2024).
- Офіційний сайт «Державна служба статистики України». Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності: вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 05.03.2024).

Бобошко Є. М.
здобувач кафедри промислового маркетингу
ORCID: 0009-0005-9622-5072;
Кубишина Н. С.
канд. екон. наук,
доцент кафедри промислового маркетингу
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-0563-1421

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Швидкі зміни у споживчому попиті, збільшення конкуренції та поява нових технологічних інновацій, вимагають від підприємств адаптивності до сучасних умов функціонування ринку задля забезпечення конкурентоспроможності. Підприємства вимушені постійно удосконалювати та змінювати власний товарний асортимент аби відповідати актуальним потребам та вимогам споживачів за умов обмеженості ресурсів.

Одним із головних завдань управління товарним асортиментом підприємства є забезпечення балансу між задоволенням попиту споживачів, обсягами запасів та прибутковістю продукції. При цьому важливе значення набуває методика вимірювання оптимізації асортименту, яка буде впливати на динаміку ринку, особливості споживацьких потреб, посилення конкурентоспроможність галузі та стратегічні цілі підприємства.

Асортиментна політика являє собою певну систему заходів із визначення переліку товарних груп, що здатні забезпечити успішне функціонування та економічну ефективність підприємства [1]. Оптимальна структура товарного асортименту має прямий вплив на прибутковість підприємства. Отже, задля досягнення максимальної прибутковості, структура товарного асортименту організації має бути оптимальною та збалансованою аби мати можливість забезпечити потреби всіх споживачів.

Проаналізуємо основні методи оптимізації товарного асортименту підприємства.

Метод ABC- аналізу. При застосуванні даного методу, товари підприємства розподіляються за трьома групами: А, В та С відповідно. Групу А становлять товари з найбільшими обсягами продажів, групу В з середніми обсягами та групу С з найменшими. В основі ABC-аналізу лежить метод Парето «80/20» [2]. ABC-аналіз дозволяє виокремити та сконцентрувати увагу на стратегічно важливих товарах для підприємства та виділити категорії товарів, на які варто спрямовувати додаткові інвестиції та ресурси, що дозволяє оптимізувати процеси та зменшувати витрати підприємства. Проте, даний аналіз є недостатньо гнучким у врахуванні змін та динаміки ринку та попиту або внутрішніх факторів компанії.

Метод XYZ-аналізу. Під час проведення XYZ-аналізу, товари підприємства розподіляються за трьома групами за показником стабільності продажів. Групу Х становлять товари із найбільш стабільними продажами, групу Y зі змінними продажами та групу Z із найбільш нестабільними продажами. Для проведення даного аналізу необхідно розраховувати коефіцієнт варіації, що являється характеристикою мінливості ознаки [2].

Аналіз дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит та зменшувати ризики перенавантаження або нестачі запасів, забезпечуючи оптимальний баланс між обсягами продажів та витратами. XYZ-аналіз може не враховувати інші фактори, що впливають на попит, такі як сезонність, рекламні кампанії, зміни споживчої поведінки, тощо, що може призвести до переоцінки або недооцінки попиту на певні категорії товарів.

Матриця БКГ. Матриця БКГ є інструментом стратегічного управління, розроблений Бостонською консалтинговою групою, що полягає в класифікації товарів підприємства в залежності від їхньої ролі у портфелі компанії. При застосуванні матриці БКГ використовуються дві основні змінні: темпи зростання ринку та частка ринку компанії по відношенню до найближчого конкурента. Компанії можуть застосовувати матрицю БКГ для класифікації товарів та розподілу ресурсів відповідно до їхнього потенціалу для зростання та генерації прибутку [2].

Незважаючи на всі переваги методу, матриця БКГ може бути недостатньо гнучкою для врахування змін у ринкових умовах, з часом може втрачати актуальність, адже не враховує динаміку розвитку ринку та внутрішні стратегічні зміни.

Матриця Мак Кінзі. Дана матриця є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє підприємствам класифікувати товари на основні двох основних критеріїв – привабливість ринку/галузі та конкурентоспроможність. На осі X оцінюється привабливість ринку, що визначається рівнем зростанням ринку, прибутковістю, стабільністю, тощо.

На осі Y відображається конкурентоспроможність бізнес-одиниць відносно інших учасників ринку. Даний показник оцінюється за такими критеріями, як частка ринку, технологічне лідерство, тощо [3]. Дана матриця є більш розширеним варіантом матриці БКГ, адже має вигляд 3*3 та дозволяє зосередитись на двох важливих стратегічних аспектах підприємства, однак, оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності може бути суб'єктивною та залежати від індивідуальних оцінок експертів та аналітиків.

Метод Дібба-Сімкіна. Даний метод, також, відомий як матриця асортименту-випуску та допомагає підприємствам краще зрозуміти власний товарний асортимент та зробити висновки, стосовно того, на які товари варто акцентувати особливу увагу, а на які навпаки.

Для проведення даного аналізу застосовуються такі показники, як динаміка продажів та собівартість продукції. Метод дозволяє здійснити комплексний аналіз товарного асортименту, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що мають вплив на діяльність підприємства, а також, може бути адаптований під конкретні потреби та умови конкретного підприємства. Проте, даний метод може не враховувати ризики, що пов'язані з інноваціями або потенціал для розвитку нових ринків та сегментів.

Метод Маркон. Для застосування даного методу, використовуються наступні показники: загальна валова маржа, маржинальний дохід/прибуток, валова маржа на одиницю продукції, відсоток валової маржі. Метод Маркон дозволяє здійснити комплексний аналіз товарного асортименту, враховуючи стратегічну важливість та витрати на кожен товар та допомагає приймати раціональні рішення щодо управління товарним асортиментом, надаючи обґрунтування для розподілу ресурсів та пріоритетів розвитку [4].

Але даний метод може не враховувати динаміку змін ринкових умов та стратегічних цілей підприємства у розрізі часу.

Також, за останній час особливої популярності набирає впровадження та застосування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства. Проаналізуємо його вплив на оптимізацію товарного асортименту. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних стосовно продажів, клієнтів, конкурентів, тощо, на основі чого прогнозуватиме майбутній попит на товари підприємств.

Для оптимізації товарного асортименту та відслідковування його ефективності, також варто застосовувати такі метрики, як:

- ROI. Дана метрика дозволить відслідковувати рівень окупності інвестицій, що підприємство вклало в оптимізацію та вдосконалення товарного асортименту.

- Рівень канібалізації. Даний показник може бути корисним для виявлення впливу нових продуктів на продажі існуючих товарів.

- Індекс лояльності клієнтів та рівень задоволеності клієнтів. Дані метрики надають можливість визначити, як часто споживачі здійснюють повторні купівлі та наскільки вони є задоволеними товарним асортиментом підприємства.

Отже, управління та аналіз товарного асортименту є важливою складовою стратегічної діяльності підприємства та потребує застосування різних методів. Кожен метод має власні переваги та певні обмеження, тому сучасним підприємствам варто використовувати комбінацію методів для отримання більш об'єктивних результатів та висновків. Постійне вдосконалення управління товарним асортиментом забезпечить підприємствам стійкий розвиток та зростання бізнесу в обмежених умовах функціонування.

Список використаних джерел

1. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2011. №5. URL: <https://ela.kpi.ua/items/557e7bfa-6738-44a3-9e14-731d40e5b5a5> (дата звернення: 23.03.2024).
2. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf (дата звернення: 24.03.2024).
3. Табачинська Т. П., Кубишина Н. С., Методи формування асортименту товарів на ринку будматеріалів. 2011. №5. URL: <https://ela.kpi.ua/items/6ed5f7c0-0ae5-477f-b3ea-d3b9b65b46d6> (дата звернення: 24.03.2024).
4. Савченко К. А., Кубишина Н. С. Удосконалення товарного асортименту підприємства на ринку ергономічних меблів. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. №14. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8ad74014-ed2f-4fea-b930-ee28232ffd80> (дата звернення: 25.03.2024).

Бугера М. В.
студентка ФММ;
Омельченко А. І.
канд. екон. наук, ст. викладач
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-9376-7566

ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Важливим і водночас складним питанням на сьогодні в Україні є розв'язання проблеми соціальної та економічної реінтеграції ветеранів війни та їх родин у цивільне життя. Згідно з дослідженням Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів України, яке проводилося у вересні-жовтні 2023 року «Портрет ветерана», на питання: «Чи плануєте Ви повернутися на попередню роботу після демобілізації?» 29,7% опитаних ветеранів відповіли, що їм важко відповісти, 16% опитаних вказали, що обов'язково повернуться на свою попередню роботу, проте 13,6% висловили сумніви щодо повернення, а 5,3% заявили, що точно планують звільнитися [1]. Такі результати можуть свідчити про невизначеність у цивільному житті та можливі труднощі з працевлаштуванням.

Саме тому, все більшої популярності набуває новий напрямок – ветеранське підприємництво. Залучення ветеранів до ведення бізнесу це світова практика. Але, для цього важливо правильно розуміти середовище ветеранів та їх готовність до підприємницької діяльності. Вивчення проблем ветеранського підприємництва є предметом дослідження великого кола дослідників та інституцій. Наприклад, у США питаннями ветеранського бізнесу займаються [4] U.S. Small Business Administration, у структурі якої є підрозділ з розвитку бізнесу ветеранів, Institute for Veterans and Military Families при Сіракузькому університеті; некомерційні мережеві організації підприємців-ветеранів і військових, такі як Bunker Labs, Warrior Rising. Ветеранське підприємництво є предметом дослідження й у країнах Європи, особливо в тих, де військові конфлікти проходили нещодавно, наприклад, у Хорватії.

Отже, *ветеранське підприємництво* – це місія з реінтеграції ветеранів у цивільне життя та задоволення потреб ветеранської спільноти.

Серед ключових аспектів ветеранського підприємництва в Україні можна виділити:

- *Державна підтримка*: започаткування державних програм та ініціатив для підтримки ветеранського бізнесу, забезпечення фінансової підтримки, навчання та консультування;
- *Освітні заходи та підвищення кваліфікації*: організація навчання та курсів з підприємництва для ветеранів, які надають можливість отримати необхідні *hard skills* для запуску та управління ветеранським бізнесом;
- *Створення мережевої структури підтримки*: залучення неурядових організацій до освітніх ініціатив, робота яких орієнтована на підтримку ветеранів у сфері підприємницької діяльності;
- *Психологічна підтримка*: консультування з питань психологічної підтримки ветеранів для успішної адаптації до цивільного життя та ведення підприємницької діяльності;
- *Підвищення обізнаності*: проведення роботи щодо підвищення обізнаності громадськості та підприємців про виклики, які постають перед ветеранами у цивільному житті та про можливості їх інтеграції у підприємницьку діяльність.

Для ефективного розвитку ветеранського підприємництва в Україні важливо забезпечити підтримкою суб'єктів підприємництва [1] шляхом надання державних програм кредитування; сприяння розвитку інфраструктури підтримки; організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами; надання гарантій на забезпечення виконання зобов'язань за кредитами та поворотної фінансової допомоги.

Основними викликами, які постають перед ветеранами, є недостатня обізнаність в особливостях ведення бізнесу та відсутність досвіду, відсутність менторів, проблеми з фінансуванням, відсутність пільгових умов для підприємців такого стибу, відсутність закону, що регламентуватиме правила ведення бізнесу, а також складна економічна ситуація в країні.

З боку держави можна спостерігати за підтримкою ініціатив у розвитку ветеранського підприємництва. У листопаді 2023 року до Верховної Ради України було внесено законопроект «Про ветеранське підприємництво» Він має на меті створити ефективну екосистему ветеранського підприємництва, що відповідатиме запитам ветеранів, підвищити його конкурентоспроможність та сприяти сталому розвитку України [2].

Стимулювання ветеранського підприємництва планується здійснювати на державному рівні на 3х етапах: під час воєнного часу, після та на етапі економічного розвитку, фокусуючись на напрям діяльності [3].

У 2024 році на підтримку ветеранського підприємництва та громадських організацій буде спрямовано 205 млн. грн.

Розглянемо основні програми підтримки ветеранського бізнесу, реалізовані Українським ветеранським фондом [2]:

- *Програма «ВАРТО»*: здійснює фінансування бізнесу ветеранів та членів родини загиблих на конкурсній основі. Профінансовано проєкти у сфері харчової промисловості, сфері послуг, виготовлення засобів для чищення зброї та інтерактивна-пізнавального парку;

- *Програма «ВАРТО 2.0»*: здійснює фінансування бійців, які мають статус учасника бойових дій, їх найближчі родичі (матері, батьки, дружини, чоловіки, діти), родини героїв Небесної сотні. Гроші можна було використати на придбання обладнання чи товарів для ведення бізнесу.

- *Програма «ВАРТО+ГО»*: здійснює підтримку громадських об'єднань із статусом юридичної особи (громадських організацій або громадських спілок), діяльності, яка спрямована на захист прав і свобод, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів ветеранів та членів їхніх сімей.

- *Програма мікро-фінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин*: здійснює фінансування ветеранів та їх родин на купівлю товарів та обладнання для ведення власної справи;

- *Програма ветеранського бізнесу в Дія.Бізнес*: надає інформаційну підтримку щодо розвитку ветеранського підприємництва, особливостей оподаткування та реєстрації ТОВ;

- *Програма «20 тисяч»*: надає фінансову допомогу ветеранам та членам родин загиблих захисників у веденні бізнесу;

- *Грантові програми від USAID, Mercy Corps, ООН та МХП*: ці організації також пропонують гранти для підтримки та розвитку ветеранського бізнесу.

Серед найпопулярніших сфер, в яких ветерани здійснюють підприємницьку діяльність в Україні, можна виокремити такі:

- *Сфера безпеки та охорони*: започаткування бізнесу з охорони та консалтингу, кібербезпеки і т.ін.;

- *Сфера транспортних послуг*: створення логістичного бізнесу ветеранами, які мають досвід роботи з технікою і транспортними засобами;

- *Сфера будівельних послуг*: для ветеранів, які мають навички в області будівництва та ремонту;

- *IT і технології*: створення технологічних стартапів, розробка програмного забезпечення та IT-консалтингові послуги;

- *Аграрний сектор*: розвиток підприємництва з розведення тварин, рослинництва або агротуризму;

- *Сфера здоров'я*: створення бізнесу у сфері фітнесу та спортивних тренувань для відкриття фітнес-центрів, студій йоги або особистого менторства.

- *Сфера послуг*: започаткування ресторанного бізнесу, готельно-ресторанного господарства, туризму, екскурсійного бізнесу тощо.

- *Сфера екології*: побудова бізнесу у сфері відновлюваної енергетики, утилізації відходів та екологічних консалтингових послуг.

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що розвиток ветеранського бізнесу в Україні має значний потенціал. Він сприятиме зростанню економіки шляхом створення нових галузей виробництва та задоволення потреб, а також забезпечить ветеранам активну участь у цивільному житті.

Список використаних джерел

1. Ветеранське підприємництво: які правила ведення бізнесу депутати зібрали в одному законопроекті. Стаття. Investment Lawyer Group. URL: <https://investlaw-group.com/en/veteranske-pidpryemnyctvo-yaki-pravyla-vedennya-biznesu-deputaty-zibraly-v-odnomu-zakonoprojekti/> (дата звернення 13.03.2024).
2. Ветеранське підприємництво – майбутнє української економіки. Стаття. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/26/709185/> (дата звернення 13.03.2024).
3. Kraus, K., Ignatyuk, A., & Kraus, N. (2023). ВЕТЕРАНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНА, ФІНАНСОВА ТА ПРОЄКТНА СКЛАДОВА ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), 98-111. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185> (дата звернення 13.03.2024).
4. ВЕТЕРАНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВІ РІШЕННЯ. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf (дата звернення 13.03.2024).

Буднік А. В.
студент ФММ
ORCID: 0009-0004-8507-6393;
Кузнєцова К. О.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0162-1071

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Технологічні революції та використання нових досягнень інтелектуальної власності у бізнес-середовищі загостило конкуренцію між гравцями на ринку та зробило середовище для управління брендами складнішим. Протягом останніх кількох років використання штучного інтелекту (ШІ) у різних сферах суспільного та економічного життя стрімко розвивається та призводить до трансформації всіх аспектів бізнесу, включаючи управління брендами. Сучасні підприємства мають унікальну можливість використовувати ШІ для удосконалення своїх брендів та забезпечення конкурентних переваг на ринку. ШІ як нова технологія та новий інструмент для досягнення своїх бізнес-цілей може допомогти менеджерам підприємств впроваджувати накопичений світовий досвід управління брендами та розробити нові стратегії їх вдосконалення та позиціонування.

Грамотне використання ШІ відкриває підприємствам низку переваг, зокрема:

1. ШІ може аналізувати великі масиви даних про поведінку та уподобання споживачів, що може бути використано для кращого розуміння їхніх потреб та очікувань від товару. Це може дозволити брендам підприємств створювати більш релевантні та персоналізовані продукти, послуги та проводити відповідні маркетингові кампанії. Прикладом такого підходу може слугувати компанія Netflix, яка використовує ШІ для персоналізації рекомендацій фільмів та серіалів для своїх користувачів.

2. ШІ може використовуватися для автоматизації та персоналізації комунікацій з клієнтами підприємства. Це може включати чат-ботів, які відповідають на запитання клієнтів або проведення персоналізованих email-розсилок. Подібні підходи вже широко використовуються багатьма підприємствами, не лише великими, а й «початківцями», що мають невеликий штат персоналу.

3. ШІ може допомогти брендам підприємств сформулювати та розробити емоційну складову зв'язку із клієнтами, використовуючи наявні дані про характеристику емоційного забарвлення та прив'язки до бренду, використовуючи цю інформацію для створення більш резонансного контенту. Прикладом може слугувати компанія Amazon, яка використовує ШІ для персоналізації результатів пошуку та рекомендацій продуктів. Також є компанія Sephora, яка налаштовує емоційний зв'язок з клієнтами шляхом використання ШІ для віртуального «примірювання» косметики. Проте, емоційна складова все ж таки є досить специфічним фактором впливу на господарський процес та клієнтоорієнтованість, оскільки, згідно теорії поведінкової економіки, саме поведінка людини, яка спричинюється афективними (емоційними) факторами є непередбачуваною та залежить від конкретної людини, яка бере участь у процесі.

4. ШІ може використовуватися для проведення маркетингових кампаній, зокрема, для розрахунку бюджету кампанії, моделювання результатів впровадження таркетинг-реклами, ефективнішого використання ресурсів підприємства. Все це в результаті підвищить прибуток підприємства та рентабельність продукції. В якості прикладу можна назвати компанію Nike, яка використовує ШІ для створення персоналізованих рекламних кампаній своєї продукції.

5. ШІ може автоматизувати виконання рутинні завдання, наприклад, моніторинг соціальних мереж та аналіз даних з них, надаючи систематизовану інформацію та звільняючи час для вирішення більш творчих та стратегічно важливих завдань працівникам всіх рівнів менеджменту підприємства [1].

Незважаючи на велику кількість переваг, все рівно використання ШІ ще не набуло широкого загалу, особливо в економіці країн пострадянського простору. Багато з них мають налагоджені способи та інструменти опрацювання даних чи роботи з клієнтами та побоюються наслідків використання ШІ, мають недостатню інформацію про нього та просто звикли до усталеного способу господарювання. Крім того, через нещодавню появу та впровадження у суспільне та економічне життя, виникають питання щодо правового поля використання ШІ у своїй діяльності для регулювання бізнес-процесів та доцільності виділення коштів на нього.

При цьому використання ШІ має ґрунтуватися на дотриманні таких основних принципів – законів робототехніки, що допоможуть безпечно використовувати ШІ. Такі закони розроблені командою правозахисників із Центру електронної конфіденційності (США). Вони є наступними:

1. Справедливість – розробник програмного забезпечення (ПЗ) для ШІ має перевіряти відсутність дискримінації людей за будь-якою ознакою з боку ШІ.

2. Прозорість – інформація про технологію та логіку використання, яку застосовує ШІ, має бути відкритою.

3. Відповідальність – розроблена система ШІ стає доступною лише після тестування, постановки цілей та ідентифікації ризиків, а розробник ПЗ повністю несе відповідальність за дії ШІ.

4. Перевірка – ШІ, що має взаємодіяти із фізичними об'єктами та публічними системами має бути перевіреним на предмет безпечності та ризикованості.

5. Надійність – рішення, що укладає ШІ, мають бути обґрунтованими та точними.

6. Захист – розробник ПЗ має перевірити та забезпечити захист системи від стороннього доступу.

7. Згода на дії – ШІ не може збирати інформацію про користувачів без їхньої згоди на це.

8. Об'єктивність – державна влада країн не має права використовувати ШІ для складання рейтингів щодо суспільства.

9. Прийняття рішень – остаточне рішення має прийматися людиною, а не ШІ.

10. Ідентифікація – інформація про розробника має бути відома громадськості.

11. Якість – розробник зобов'язаний вказувати, на яких даних навчався ШІ та відповідати за якість цих даних.

12. Можливість припинити роботу – якщо ШІ вийшов з-під контролю, то розробник має мати можливість зупити його роботу [2].

Дотримуючись таких основних принципів використання ШІ у бізнесі та суспільному житті, на даному етапі його розвитку, можна превентивно вплинути на його поширення та можливу негативну взаємодію із суспільством.

Якщо розглядати потенціальні виклики при використанні ШІ в управлінні брендами підприємства, то можна виділити наступні. В першу чергу, це етика використання та правомірність – відповідальність за можливі порушення інтелектуальної власності, приватності та прояви дискримінації в результатах роботи ШІ лягають в будь-якому разі на власників підприємства. Крім того, це прозорість – ідентифікація використання саме ШІ в у тих чи інших діях. І звісно – вартість використання ШІ підприємствами. Фінансова сторона будь-якого питання, яке б воно не біло новітнє та інноваційне, в бізнес-середовищі виходить на перше місце. Для початку може розглядатись питання віддачі від використання ШІ: як він впливає на продажі, залучення споживачів, впізнаваність бренду тощо.

Загалом, ШІ в управлінні брендами може допомогти підприємствам підвищити впізнаваність бренду, покращити стратегії позиціонування товарів та забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами. Незважаючи на потенціальні переваги, сучасний стан використання ШІ в управлінні брендами є досить обмеженим через технологічні, правові, організаційні та етичні перепони. Тому доцільним є підвищення компетентності персоналу підприємств у використанні ШІ для подальшого його впровадження, розроблення нових інструментів взаємодії із ШІ в правовому полі.

Отже, ШІ має значний потенціал для використання у всіх сферах підприємницької діяльності та суспільного життя, створюючи додаткові конкурентні переваги. Бренд-менеджери підприємств мають розуміти великий потенціал ШІ для своєї роботи та ставати обізнаними у нових трендах на ринку. Успішне використання ШІ в управлінні брендами та загалом в господарській діяльності підприємства виведе його на новий рівень розвитку. Оптимальним при брендунанні є створення та укріплення бренду, налагодження відносин зі споживачами, а потім підключення інструментів ШІ для подальшого управління брендом, збора даних, аналізу тощо. Проте такий вектор розвитку економічного життя вимагає багатьох змін вимагає постійного моніторингу розвитку технологій та адаптації стратегій до змінних умов ринку.

Список використаних джерел

1. Carolina Agersborg, Isabella Mansson and Emelie Roth (2020) Brand Management and Artificial Intelligence - A World of Man Plus Machine. Master's Degree Project. University of Gothenburg. URL: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/64924/gupea_2077_64924_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 05.03.2024).
2. Інфографіка: 12 принципів використання штучного інтелекту. Штучний інтелект на службі бізнесу. 2021. URL: <https://aicongference.com.ua/uk/news/infografika-12-printsipov-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-94361> (дата звернення 05.03.2024).

Ведуга Л. Л.
старший викладач кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0009-0009-1836-7592;
Сінайко М. Д.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0002-2081-4717

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЛОКЧЕЙН У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі діджиталізація підприємства відіграє ключову роль у його функціонуванні, можливості швидкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики, підтримки конкурентоспроможності, підвищення ефективності та подальшого розвитку у сферах його спеціалізації. Використання новітніх технологій, підходів та стратегій допомагають досягти цих цілей значно швидше та результативніше. Однією з сучасних та перспективних технологій, що можливо інтегрувати у робочі, управлінські, виробничі та інші процеси підприємства є технологія блокчейн.

Блокчейн – це послідовна пов'язана база даних інформації, що захищається методами криптографічного кодування та зберігає інформацію у вигляді ланцюжка блоків [1]. Сфери його використання давно вийшли за межі суто фінансових операцій та платежів. Сьогодні цю технологію можна зустріти як у сфері освіти, економіки, медицини, так і у логістиці, менеджмент тощо.

Для діяльності бізнесу блокчейн надає велику кількість переваг. Ключовими з них є безпека та відкритість. Поняття відкритості у контексті технології блокчейн розуміють як прозорість та доступність збережених даних всім учасникам мережі, можливість їх перевірки та підтвердження. Безпека, в свою чергу, забезпечується використанням спеціальних кодувальних та декодувальних інструментів, таких як алгоритми криптографії та хешування [1]. Використання згаданих технологій та інших новітніх підходів забезпечують не лише високий рівень безпеки та відкритості в бізнес-процесах, але й сприяють підвищенню довіри споживачів і, як висновок, підвищують конкурентоспроможність компанії.

Варто зазначити, що у наші дні технологія блокчейн набуває більшої популярності в робочих процесах підприємств. До прикладу, з ціллю підвищення прозорості та швидкої і надійної звітності поставок деякими великими компаніями, такими як Walmart, Co-op Food, Provenance та іншими, блокчейн було інтегровано у їх логістичні процеси [2, с.160-161]. Окрім цього, в деяких випадках, використання технології зменшило рівень бюрократії в межах компанії, паралельно не зачіпаючи вже сталих процесів, які можуть потребувати документування дій.

Також, однією зі сфер використання блокчейну є облік та аудит. Використовуючи блокчейн, замість того, щоб зберігати окремі записи, компанії можуть записувати свої транзакції безпосередньо в об'єднаний реєстр, створюючи взаємопов'язану систему стійких облікових записів. В такому випадку, шанси знищити або маніпулювати даними для приховування активності є близькою до нуля. Наприклад, E & Y запустила «Аналізатор блокчейнів», який допомагає командам аудиту аналізувати транзакції в блокчейні. Консалтингова компанія PwC створила перший широко поширений сервіс аудиту на основі блокчейн-технологій з зареєстрованими криптографічними компаніями [3].

Окрім зазначених бізнес галузей, перспективним є використання технології блокчейн у сферах медицини, освіти, фінансів, нерухомості, для захисту та контролю над інтелектуальною власністю, підвищення надійності передачі даних та інформації тощо.

Отже, в сучасному бізнес-середовищі діджиталізація є вирішальним чинником для успіху підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Підбиваючи підсумки, зазначимо, що блокчейн – одна з передових технологій у сучасному світі, що все більше набуває популярності у сфері бізнесу. Його розвиток, створення нових інструментів та постійне розширення можливостей у використанні допомагає компаніям покращити основні бізнес процеси, використовувати та інтегрувати новітні розробки всередину підприємства.

Список використаних джерел

1. Блокчейн і бізнес: використання технології для підвищення довіри. *Seo evolution*. 2024. URL: <https://seo-evolution.com.ua/blog/poleznye-sovety/Blokcheyn-i-biznes-vikoristannya-tehnologiyi> (дата звернення 05.04.2024).
2. Кудирко О. В. Інновації в логістиці: перспективи використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №15(1). С.160-161. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/36.pdf (дата звернення 06.04.2024).
3. Ярошук О. Белова І. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. №3-4. С. 28-44. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/download/488/535> (дата звернення 06.04.2024).

Власюк К. Д.
студент кафедри промислового маркетингу
ORCID: 0009-0004-6701-6688;
Жигалкевич Ж. М.
д-р. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5847-1302

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В SMM

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) все частіше стає домінуючим методом просування товарів і послуг для брендів і компаній. Розвиток соціальних мереж в останні десятиліття створив невидані раніше можливості для цифрової реклами. Наразі дуже рідко можна зустріти компанію, яка б не намагалася активно підтримувати актуальність і зв'язок зі своєю клієнтською базою через соціальні мережі.

Величезна кількість людей, що користуються соціальними мережами, створює впливову аудиторію, і компанії швидко використовують це у своїх інтересах. Багато смартфонів і планшетів продаються з встановленими додатками Facebook, Instagram, WhatsApp та іншими платформами. Таким чином, соціальні мережі становляться точкою входу в Інтернет для багатьох людей у всьому світі.

Оскільки, через пандемію та повномасштабне вторгнення стиль життя людей суттєво змінився, змінилися й важелі впливу на них. На сьогодні, за даними GlobalLogic, кількість користувачів соцмережами з 2021 року зросла на 16,6% і становить 76,6% від загальної кількості українців [1]. Такий приріст характерний для всього світу. Можна стверджувати, що люди надають перевагу соцмережам перш за все через зручність, оперативність та гнучкий доступ, адже інформаційний простір переважаний і орієнтуватись у ньому стає все дедалі складніше. Збільшення з року в рік доступу до більш дешевих технологій, таких як смартфони, є основною рухомою силою зростання кількості користувачів.

Однією з причин, за якою маркетологи звертаються до соціальних мереж, полягає в тому, що відчуття персоналізації та прямого контакту з брендом на платформах соціальних мереж не має собі рівних. Ефективні методи маркетингу в соціальних мережах сприяють підвищенню лояльності до бренду, формуванню нової аудиторії та укріпленню існуючих клієнтських баз. Але люди здебільшого сканують інформацію, не читаючи її детально, тож основна ціль маркетологів – «зупинити» погляд користувача та привернути його увагу до бренду. Найсучаснішим методом вирішення поставленого завдання – є дизайн-мислення в SMM.

В існуючій фаховій та практичній літературі досі немає чіткого усталеного визначення «дизайн-мислення». Так, американський вчений та нобелівський лауреат Герберт Саймон у своїй книзі «The Sciences of the Artificial» говорив про «design as the way of thinking» – дизайн як спосіб мислення [2]. За 50 років після виходу книги інші вчені та практики розвивали цю ідею, зокрема й фахівці Стенфордського університету, які адаптували метод для вирішення управлінських задач у бізнесі, тому повна назва методу «Стенфордська модель дизайн-мислення» [3]. Отже, дизайн-мислення – це метод творчого вирішення проблем, який фокусується на потребах користувача.

У сучасному бізнесі дизайн-мислення стає все більш популярним, оскільки він дозволяє компаніям створювати товари, які враховують усі потреби користувачів, через особливий підхід до їх вивчення (рис. 1).

Відповідно поданого рисунку, першим етапом є емпатія. Вона потрібна для того, щоб краще зрозуміти потреби споживача. Основний інструмент для цього – польові дослідження. Для SMM-маркетологів це означає створення фокус-групи, проведення опитування або інтерв'ю з цільовою аудиторією. На цьому етапі потрібно дивитись на ситуацію з позиції 5-річної дитини, якій цікаво все, тобто необхідно задавати більше відкритих питань, щоб споживач точно міг пояснити своє бачення. Кінцева мета – отримати мапу емпатії, з якої зрозуміло, що людина робить, думає, говорить та відчуває при взаємодії з товаром.

На другому етапі – етапі фокусування необхідно систематизувати отриману інформацію. SMM-маркетологам потрібно виокремити, які саме проблеми та бажання споживачів вони хочуть вирішувати, щоб досягти бізнес-цілей. Допомогти у цьому може такий інструмент, як дерево рішень.

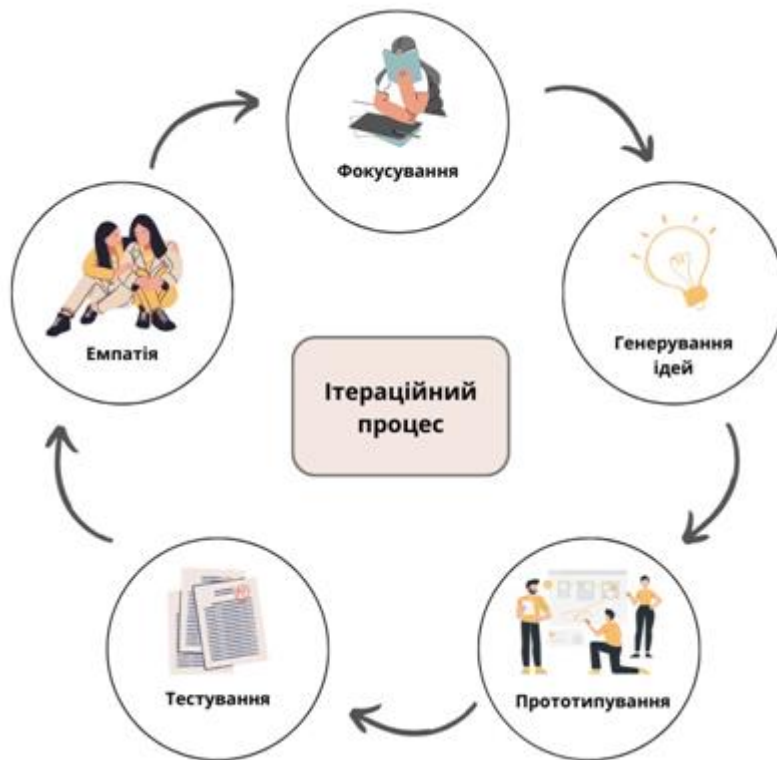


Рисунок 1 – Етапи «Стенфордської моделі дизайн-мислення»
 Джерело: розроблено авторами з використанням платформи графічного дизайну Canva

Третім етапом є генерування ідей. Команда дизайну або SMM-маркетологи генерують якомога більше ідей для вирішення проблеми. Це можна зробити, використовуючи такі інструменти, як мозковий штурм, морфологічний аналіз та карта ідей.

Далі йде прототипування, оскільки перші прототипи виникають ще на етапі ідей. Прототипи необхідні для декількох цілей:

- зібрати зворотній відгук задля розуміння змін у сприйнятті споживачем;
- зменшити ризики невдач, оскільки результат постійно узгоджується зі споживачем;
- зменшити вартість помилки кінцевого рішення впровадження.

Мета прототипування полягає в досягненні успішного прототипу. У випадку невдачі слід повернутися до будь-якого попереднього етапу. Можливо, не було правильного розуміння особи або відповідної реакції на контекст.

Останній етап – це тестування товару. Тобто, необхідно надати прототип розробки користувачу і спостерігати. Основна ціль – зібрати спостереження у «journey map» (карту взаємодії користувача з продуктом та брендом), у якій необхідні занотувати певну послідовність дій, створивши перший досвід користувача.

Для SMM-маркетологів поданий алгоритм стане створенням прототипу свого контенту, що допоможе їм визначити, який контент є найбільш ефективним. До того ж, модель дизайн-мислення носить ітераційний характер, тобто всі етапи можна повторювати циклічно, щоб поліпшити кінцеве управлінське рішення для досягнення бізнес-цілі.

Отже, дизайн-мислення – це потужний інструмент, який може бути використаний у багатьох сферах, зокрема й у сфері SMM. Застосувавши дизайн-мислення, маркетолог може краще зрозуміти потреби свого споживача і створити контент, який буде цінним для них. Це допоможе компанії підвищити лояльність споживача та його обізнаність про торгову марку, що у кінцевому збільшить прибуток компанії.

Список використаних джерел

1. Найпопулярніші соцмережі в Україні під час війни – дослідження Global Logic. Mezha.Media. URL; <http://mediakolo.sumy.ua/the-media/monitoring/1231-ukrainski-rehionalni-media-pid-chas-viiny-kryminal-ta-sotsialka-povertaiut-svoi-pozytsii-monitorynh-cherven.html> (дата звернення: 06.12.2023 р.).
2. Simon H. A. The Sciences of the Artificial. Massachusetts, USA: MIT Press, 1969. 248 p.
3. Lasko M., Thywissen J.-P., Lippman L.. The Design Thinking Life Playbook: Empower Yourself, Embrace Change, and Visualize a Joyful Life. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2020. 272 p.

ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СУЧАСНІЙ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Перманентний розвиток ринку вимагає від теорії менеджменту формулювання чинників успіху та глибше дослідження вже існуючих важелів еволюції. Створення і реалізація конкурентної стратегії для сучасного підприємства є важливою складовою стратегічного управління [2, с. 122]. Проте саме поняття «стратегія» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним. У загальному вигляді це поняття являє собою точковий всебічний складний план реалізації цілей організації, спрямованих на досягнення наперед визначених намірів шляхом розподілу виняткових внутрішніх ресурсів з урахуванням її позиції та змін зовнішнього середовища.

Відповідно сучасних досліджень, стратегія репрезентує довгострокову програму діяльності компанії, що має на меті здобути конкретний результат та передбачає регулярний контроль і аналіз для необхідних модифікацій у випадку появи нових обставин. Конкурентна стратегія ж є певною програмою підприємства, спрямованим на досягнення стратегічних цілей, що сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку [3, с. 67]; також, це поняття можна розуміти, як сукупність принципів діяльності підприємства та його взаємодії, перспективних цілей підприємства, відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення зазначених цілей та орієнтованості на ділову активність [6, с. 251]. Основним завданням розробки стратегії є досягнення конкурентних переваг і належного рівня рентабельності організації [1; 35]. Зауважимо, що управління конкурентними перевагами компанії реалізується за тими ж функціями управління, що і управління іншими об'єктами, вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, прискорюють розвиток бізнесу, впливають на його адаптативність. Сам процес досягнення й утримання конкурентної переваги багатоскладовий і часто, у менеджменті, розглядається через призму індивідуальності та специфіки організації, її цілей, місії, завдань, ринків, місця розташування, масштабності тощо [5], проте на даному етапі ще не сформульовано чітко

Один з основних підходів до розробки конкурентних стратегій визначається двома факторами: цілями, які компанії переслідують на ринку та основою конкурентної переваги. Формування стратегії, можна представити, як акт послідовного моделювання, у рамках якого визначається взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємницької структури з факторами зовнішнього та внутрішнього середовищ. В якості основних проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити формулювання цілей, завдань діяльності підприємства, побудова адекватної з точки зору ефективності виконання завдань або реалізації бізнес-процесів організаційної структури управління, набір і розподіл за завданнями або процесами різних рівнів кадрових ресурсів, формування баз даних і баз знань для прийняття управлінських рішень, створення системи їх реалізації, контролю та аналізу результатів [4, с. 63].

Отже, узагальнююче вищевикладене можна зробити висновок, що стратегія конкурентоспроможності являє собою довгостроковий план, який охоплює набір засобів і методів, спрямованих організацією задля досягнення поставленої мети у досягненні переваги над конкурентами у пропозиції товарів та послуг.

Список використаних джерел

1. Захарченко В., Меркулов М.М., Балахонова О.В. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / за ред. В.І. Захарченко. Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. 2014. 187 с.
2. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова. Проблеми економіки. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. № 4. С. 121–128.
3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. Київ : 2019. 520 с.
4. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / за заг. ред. О.В. Кендюхова Донец. нац. техн. ун-т. Донецьк : 2014. 201 с.
5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : 2016. 276 с.
6. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління : 2010. № 684. С. 249–254.

Главатчук А. Р.
студент ФММ
ORCID: 0009-0002-9481-0751;
Дергалюк Б. В.
д-р. екон. наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-8791-9121

ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація значно впливає на логістичну галузь, створюючи нові можливості та виклики для підприємств. У цьому середовищі конкурентоспроможність стає все більш важливою, і логістичні компанії повинні адаптуватися до нових реалій, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Під поняттям забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації пропонуємо розуміти здатність підприємства: створювати та використовувати цифрові технології для покращення своїх продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей; адаптуватися до змін на ринку, що постійно еволюціонують під впливом цифрових технологій; ефективно конкурувати з іншими підприємствами, які також впроваджують цифрові технології.

Основний принцип забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств у контексті цифрової трансформації полягає в успішному впровадженні концепцій цифрової логістики та розумної логістики [1]. Цифрова логістика передбачає використання сучасних цифрових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика даних тощо, для оптимізації процесів, підвищення ефективності та зниження витрат. Розумна логістика включає в себе аналіз даних для прийняття стратегічних рішень, прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та складського управління, що дозволяє підприємствам реагувати на змінні умови ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Ці концепції сприяють підвищенню конкурентоспроможності через підвищення ефективності, зниження витрат та підвищення клієнтської задоволеності.

Таким чином, фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сфері надання логістичних послуг у умовах цифрової трансформації можна розглядати з кількох ключових напрямів цифрової та розумної логістик:

- використання сучасних цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), аналітика даних, блокчейн тощо;
- створення самонавчальних систем, які можуть адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку;
- підвищення гнучкості та стійкості логістичних ланцюгів;
- вдосконалення взаємодії з постачальниками і партнерами за допомогою цифрових платформ та інструментів, яке сприяє підвищенню швидкості та якості постачання;
- наявність кваліфікованих кадрів, здатних ефективно впроваджувати та використовувати нові технології;
- безпека даних і кіберзахист;
- використання цифрових технологій дозволяє створювати персоналізовані послуги та підвищувати рівень задоволення клієнтів.

Забезпечення конкурентоспроможності логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації може призвести до наступних результатів: підвищення ефективності та продуктивності; зниження витрат; покращення якості продукції та послуг; збільшення частки ринку.

Важливо зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації – це постійний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації.

Отже, підприємства, які зможуть успішно впровадити вищезазначені фактори, будуть мати значні переваги на конкурентному ринку логістичних послуг в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Цифрова логістика. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Я. О. Колешня. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49818> (дата звернення: 10.01.2024).

Грабина А. Ю.
аспірантка кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-2822-1780;
Копішинська К. О.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1609-2902

ЗАГАЛЬНІ ТА СПЕЦИФІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Динаміка змін у сучасному світі є надзвичайно швидкою, а тому підприємства потребують постійної адаптації шляхом трансформації з метою забезпечення стійкості. Вишальне значення набуває ефективне управління, що ґрунтується на принципах сталого розвитку.

Трансформація підприємства – це процес якісного та кількісного перетворення бізнес-системи підприємства під впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ, що має на меті зміну цілей та цінностей функціонування підприємства, перехід на новий рівень розвитку. Управління трансформацією підприємств можна визначити як комплекс заходів і стратегій, спрямованих на зміну та вдосконалення діяльності підприємства з метою пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Саме через призму сталого розвитку виникає необхідність забезпечення не лише економічного зростання, а й збереження природних ресурсів та забезпечення соціального добробуту. У цьому контексті доцільно розглянути ключові аспекти трансформації підприємств для забезпечення сталого розвитку відповідно до наукових підходів до управління.

Системний підхід до управління трансформацією підприємств задля забезпечення сталого розвитку полягає у визначенні, розумінні та ефективному управлінні системою взаємопов'язаних процесів із метою досягнення цілей сталого розвитку, спрямованих на збалансоване зростання. Системний підхід можна використовувати для аналізу впливу трансформації на діяльність підприємства шляхом декомпозиції багатокомпонентних об'єктів на складові елементи на основі принципу пріоритетності для забезпечення діяльності підприємства як системи на засадах сталого розвитку. Основними характеристиками даного підходу є оцінка альтернатив із точки зору сталого розвитку, урахування ризиків та невизначеності, керування комплексом взаємопов'язаних складових (кадри, структура, завдання та цілі, технології), що спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку та тісної взаємодії зі навколишнім середовищем.

Виділяють жорсткий та м'який системний підходи до управління нематеріальними соціальними чи екологічними проектами, що мають відмінності відповідно до підходу, який використовується для вирішення проблем. Формалізовані та детерміновані аспекти завдання відносять до жорсткого підходу, а включення до завдання нематеріальних аспектів, таких як: мотивація, цінності, відданість ідеї та лідерство, зумовлює застосування м'якого системного підходу. Саме м'який підхід найбільш ефективно застосовувати для проєктування змін у системі [1].

Процесний підхід до управління є безперервним процесом керування взаємопов'язаними функціональними операціями, що забезпечує оптимізацію процедури прийняття управлінських рішень щодо мінімізації використання ресурсів, матеріалів, коштів, часу та максимізації якості продукції, задоволення потреб споживачів та підвищення продуктивності праці.

Процесний підхід забезпечує організацію управління трансформацією підприємства, що реалізується через загальні функції менеджменту з урахуванням специфічних аспектів сталого розвитку, а саме:

- планування трансформації на засадах сталого розвитку, що передбачає ретельне розроблення стратегій, з урахуванням основних принципів сталого розвитку, таких як економічна ефективність, соціальна справедливість, екологічна стійкість, а також передбачає формування ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та покращення якості життя;

- організація трансформаційного процесу забезпечує створення системи управління з метою ефективного впровадження розроблених стратегій із урахуванням концепції сталого розвитку, а також передбачає ефективний розподіл ресурсів та обов'язків (відповідальності) між відповідними підрозділами та командами задля здійснення трансформаційних процесів;

мотивація працівників задля соціо-економічного та екологічного розвитку підприємства, що реалізується через створення стимулів для участі працівників у реалізації ініціатив та практик сталого розвитку;

– корегування трансформаційних відхилень, що базується на адаптації стратегії відповідно до початкових цілей, а також зміні підходів до управління відповідно до викликів, що виникають у ході реалізації стратегії сталого розвитку [2];

– контроль результатів трансформації на засадах сталого розвитку завдяки систематичному моніторингу та оцінці прогресу реалізації трансформаційних процесів на засадах сталого розвитку. Аналіз отриманих результатів дозволяє виявити відхилення від запланованих цілей трансформації та вжити відповідних коригувальних заходів.

Підґрунтям застосування *поведінкового підходу* є корегування поведінки працівників у ході трансформації підприємства шляхом мотивації, моніторингу та контролю їх діяльності щодо забезпечення сталого розвитку. Основною метою даного підходу є підвищення ефективності роботи працівників зважаючи на їх індивідуальні особливості та бажання, а також забезпечення функціонування трудового колективу як єдиної команди, де кожен учасник має своє завдання та несе відповідальність за результати його виконання, чітко розуміє цілі трансформації підприємства [3].

Ситуаційний підхід характеризується варіативністю методів управління, які застосовуються відповідно до ситуації. За даного підходу менеджер адаптує методи управління, розробляє стратегію дій та приймає рішення відповідно до поточної ситуації. Застосування ситуаційного підходу дозволяє гнучкіше реагувати на зміни в оточуючому середовищі та адаптувати процеси трансформації відповідно до принципів сталого розвитку.

Технологічний підхід до управління трансформацією забезпечує оптимальне використання ресурсів та мінімізацію відходів, зменшення викидів та енергоспоживання, а також підвищення продуктивності та якості продукції чи послуг шляхом впровадженні нових технологій та інструментів сталого розвитку. Даний підхід передбачає аналіз та вибір технологій, зокрема цифрових, а також управління їх впровадженням.

Інноваційний підхід до управління трансформацією спрямований на стимулювання інноваційної діяльності підприємства [3]. Даний підхід включає розробку та впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства з мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище та соціальну сферу. Інноваційний підхід також передбачає створення сприятливого середовища для стимулювання креативності та постійного вдосконалення, що сприяє змінам і досягненню сталого розвитку підприємства.

Глобальний підхід ґрунтується на ідеї, цілях та принципах сталого розвитку, що забезпечує збалансоване задоволення потреб сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь. Глобальний підхід до управління трансформацією передбачає впровадження стратегій, які не лише максимізують ефективність підприємства, а й беруть до уваги вплив на соціальну та екологічну сфери. Управлінські рішення приймаються з урахуванням глобальних викликів, таких як зміни клімату, соціальна нерівність та економічні виклики. Управлінські ініціативи спрямовані на створення позитивного впливу на світову спільноту.

Трансформація підприємств на засадах сталого розвитку потребує формування *інтегрованого підходу*, що націлений на забезпечення сталого розвитку шляхом впровадження комплексу стратегічних та оперативних методів управління, спрямованих на збалансоване досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. Інтегрований підхід передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, а також активну участь зацікавлених сторін у процесі управління. Це допомагає забезпечити поступовий перехід до більш сталого та ефективного функціонування, із урахуванням потреб сьогодення та майбутніх поколінь.

Розглянуті підходи до управління трансформацією відображають не лише стратегічні зусилля підприємств у досягненні економічного успіху, а й їх здатність до гармонійної взаємодії з усіма стейкхолдерами, а також навколишнім середовищем та суспільством в цілому. Ці підходи в сукупності допомагають підтримувати баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Молоканова В. М., Гордєєва І. О. Системний підхід до управління проєктами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45, С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.43-49>. (дата звернення: 28.03.2024).
2. Фісуненко П.А., Філімонова П.Р. Особливості бізнес-адміністрування змін внутрішнього середовища організації. *Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі»* (24-26 травня 2017 року), м. Харків. URL: https://eprints.kname.edu.ua/46014/1/ilovepdf_com-141-142.pdf (дата звернення: 27.03.2024).
3. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3> (дата звернення: 28.03.2024).

Григорак М. Ю.

д-р. екон. наук, доцент

ORCID: 0000-0002-5023-8602;

Дуйко В. С.

студентка ФММ

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

МОЖЛИВОСТІ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ ДЛЯ ФРОНТУ І ЛЮДЕЙ

Будь-який прогрес виникає із незадоволеності теперішніми умовами і спонукає до переосмислення наявної інформації та докорінних змін в різних сферах науки і техніки. Аналізуючи сучасний стан науково-технічного прогресу та тренди розвитку світової економіки можна зробити висновок, що новим рушієм технологій стає штучний інтелект. Відомий вчений-фізик Стівен Хокінг на черговій технологічній конференції у Лісабоні заявив, що поява штучного інтелекту може стати «найгіршою подією в історії нашої цивілізації», якщо людство не знайде спосіб контролювати його нестримний розвиток [1]. Також вчений констатував, що людству з часом буде все складніше змагатися із штучним інтелектом.

Розглянемо основні риси 4-ї промислової революції або індустрії 4.0. Це перш за все повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. На думку деяких вчених, це не просто автоматизація виробничих процесів, а злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему.

На відміну від традиційного розуміння особливостей 4-ї промислової революції, пов'язаної з виробництвом, ми хочемо привернути увагу до можливостей використання технологій штучного інтелекту в тих сферах, які наразі мають безпосереднє відношення до життя людей в умовах війни.

1. Технології машинного і комп'ютерного зору. Зауважимо, що між цими технологіями є відмінність: комп'ютерний зір – це технологія, яка дає змогу машинам знаходити й розпізнавати об'єкти, а також відстежувати і класифікувати їх; машинний зір – це застосування комп'ютерного зору у виробництві [2]. Так, комп'ютерний зір містить у собі загальний набір технологій, а машинний зір використовує аналіз зображень, щоб вирішувати промислові завдання. Машинний зір має велике значення для військових безпілотників, оскільки розпізнавання об'єктів за допомогою комп'ютера потрібне для проведення місії спостереження і розвідки. Такими технологіями оснащені військові безпілотники. Зокрема, БПЛА Northrop Grumman Bat, який оснащений високоточними датчиками і камерами, може літати автономно, проводити розвідку, спостереження, рекогносцирування, визначати саморобні вибухові пристрої і працювати спільно з пілотованою авіацією.

2. Роботизовані системи та комплекси. Наразі в Україні існує понад 140 різних роботів, що можуть бути застосовані для евакуації, логістики, бойового застосування, мінування та розмінування. Ударний робот може дистанційно прицілюватися та наносити вогневі ураження із захищених позицій. Роботи для евакуації мають різноманітні способи порятунку особового складу в складних умовах, водночас вони мають й логістичні функції – доставляють вантажі та провіант, щоб не наражати військових на небезпеку. З останніх новинок - робот-хірург STAR, який є першим автономним інструментом для проведення складних хірургічних операцій. Поки що апарат застосовується на тваринах, але можливо в майбутньому чекати повноцінні операції з його участю і на людині.

Підсумовуючи, слід зробити висновок, що людство вміло використовує переваги сучасних технологій у виробництві медицині, військових операціях та інших сферах життя. Штучний інтелект у синтезі з людьми створює оптимістичні плани на майбутнє. Провідні фахівці повинні йти нога в ногу з технологіями задля поглиблення наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Стівен Хокінг: штучний інтелект може стати найгіршим винаходом людства. URL: <https://mind.ua/news/20178313-stiven-hoking-shtuchnij-intelekt-mozhe-stati-najgirshim-vinahodom-lyudstva> (дата звернення 08.04.2024)

2. Штучний інтелект і машинний зір: можливості технологій. URL: <https://aiconference.com.ua/uk/news/iskusstvennij-intellekt-i-mashinnoe-zrenie-vozmognosti-tehnologiy-97504> (дата звернення 08.04.24)

Дворчук А. О.
студент ФММ;
Ситник Н. І.
канд. біол. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7670-8860

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У останні роки основним глобальним трендом для прогресивного суспільства є зростаюча діджиталізація більшості сфер життя. Цей процес спричинений постійно зростаючими потребами споживачів, науково-технічним прогресом та різноманітними форс-мажорними обставинами, такими як пандемія COVID-19 та військові конфлікти. Діджиталізація – це передовий етап у розвитку цифрового суспільства, коли використання цифрових технологій стає переважаючим у роботі з даними. У сфері економіки це означає перенесення традиційних бізнес-процесів у електронний формат. Інноваційні технології стають невід'ємною частиною бізнесу, підприємництва та маркетингу. Компанії активно використовують ці можливості для трансформації стратегій діяльності, що дозволяє їм оптимізувати процеси, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність.

Сучасне суспільство розвивається у світі, що переживає процеси діджиталізації. Цифровізація визначає основні тенденції у всіх сферах нашого життя, змінюючи принципи та механізми їх функціонування й розвитку. Діджиталізація грає важливу роль у створенні передумов та потенціалу для розвитку національних економік, сприяючи використанню сучасних інформаційних технологій.

Успішне ведення менеджменту на підприємстві є ключовим елементом у сфері бізнесу. Цей процес включає в себе організацію, планування і контроль в діяльності підприємства. Менеджмент спрямований на вирішення широкого спектру проблем, що виникають у бізнесу, і є важливим для успішного виходу на міжнародний та внутрішній ринки з перспективами подальшого розвитку. Без впровадження нових інформаційних технологій це стає надзвичайно складним. Використання сучасних інноваційних технологій повинно супроводжуватися усвідомленням того, що це призводить до позитивних змін та відкриває нові можливості для розвитку підприємства.

В сучасному світі з'являються нові технології, які покликані зменшити використання ресурсів на планеті. Тому і потрібно впроваджувати та розвивати сферу цифрових технологій.

Впровадження діджиталізації є закономірним розвитком бізнесу. Поява нових бізнес-процесів на підприємстві покликана прискорити та спростити роботу з великими обсягами даних та сприяти переходу від застарілих форм ведення бізнесу до нових, створюючи віртуальну економіку.

За своєю природою діджиталізація зачіпає одночасно декілька сфер, завдяки чому покращує кожен із них та є фокусом щодо збільшення прибутків підприємства та кращої взаємодії з клієнтами. У майбутньому, коли новітні цифрові технології охоплять більшу частину світу, докорінно зміниться інфраструктура ланцюжка поставок та покращиться ефективність розподілу ресурсів. Слід виділити ключові компоненти, які вплинуть на це. До них належать RFID-мітки, автоматизація складів та логістичних центрів. Крім цього нова стратегія ведення бізнесу стає необхідною умовою для зручності клієнта від купівлі товару та до його швидкого повернення. В цілому, у сучасному світі формується культура, яка орієнтована на користувача певних товарів та послуг, і відповідно змінюються підходи до даної сфери діяльності підприємств [2, с. 165].

Як правило, процес впровадження діджиталізації на підприємстві відбувається у три етапи: До першого етапу відноситься аналіз наявних активів компанії, визначення ефективності роботи всіх її відділів та розробка нових стратегій ведення бізнесу. До другого – безпосереднє впровадження діджитал-технологій та експерименти з ними для розгортання масштабування бізнес-додатків. Заключний третій етап передбачає аналіз отриманих результатів. Він покликаний дати оцінку ефективності впровадження цифрових технологій і, за потреби, внести коригування [1, с. 219].

Слід зазначити певні особливості керування підприємством в умовах діджиталізації. До них відносяться:

- орієнтація на клієнта,
- формування цифрової екосистеми,
- висока швидкість реакції на зміни у конкурентному середовищі,
- отримання та обробка даних в режимі реального часу.

Це є запорукою вдалого управління та комунікацій як в середині підприємства так і зовні – з постачальниками, клієнтами тощо [4, с. 4].

Впровадження цифрових технологій відкриває для підприємств низку переваг:

1. підприємства значно швидше та легше шукають канали продажів та збуту, розширюють свою потенційну аудиторію, та врешті-решт уникають можливих географічних обмежень, які можуть затормозити розвиток їх бізнесу. В Україні все більше бізнесів відкривають інтернет магазинів та впроваджують так званий SMM (Маркетинг у соціальних мережах). І це є одним із головних процесів вдалого ведення бізнесу у нашій країні та у світі загалом. Бо SMM покликаний вдало провести комплекс заходів, для просування різних компаній в розгалуженій системі соціальних мереж.

2. Наступна перевага впровадження "діджиталізації" над архаїчною системою ведення бізнесу полягає у повній автоматизації процесів, яка спрощує рутинні процеси ведення бізнесу і зводить до мінімуму паперовий документообіг. В Україні популярною є система для бізнесу BAS. До цієї системи відносяться BAS Документообіг КОРП, BAS Управління торгівлею чи BAS Комплексне управління підприємством і т.д. Дана лінійка програм добре підходить для автоматизації бізнесу, оскільки забезпечує оптимальний набір продуктів для масових та корпоративного ринків, а також галузевих рішень. З вищезгаданого випливає така важлива перевага як економія коштів, яка, в свою чергу, веде до оптимізації бізнесу через зниження потреби у використанні людської праці. Уже сьогодні один робот може замінити декількох працівників. Наприклад: при виробництві автомобілів все менше застосовується людська праця. Також діджиталізація має наслідком економію коштів на оренді чи купівлі торгівельних приміщень [3, с. 33].

3. Однією із переваг впровадження діджиталізації є раціональна витрата часу. Вміння ним розпоряджатися є важливою ланкою ведення прибуткового бізнесу. А одним із головних завдань "діджиталізації" є раціональне використання цього безцінного ресурсу. Знаходячись в будь якій точці світу, клієнт може вибрати та замовити той чи інший товар або послугу. Економія часу є запорукою ведення вдалого та успішного бізнесу. Клієнт сам обирає коли йому доставлять той чи інший товар у відділення пошти чи прямо додому через кур'єра. Це особливо цінно, коли мова йде про оригінальні товари, які не можна купити у місцевому магазині. Їх потрібно замовляти в іншому місці чи навіть країні.

Слід зазначити і певні недоліки впровадження діджиталізації у бізнес-процеси підприємств. До них слід віднести: нестача кваліфікованих робітників, які можуть розумітися на нових технологіях на ринку послуг чи продажу товарів. Це у свою чергу веде, до втрати потенційних клієнтів і, як наслідок, прибутку. Розробляючи цифрові технології, люди повинні замислюватися над їх ефективністю на підприємстві та розуміння них людиною-працівником. Підприємству не вигідно інвестувати у застарілі, або «сирі» технології виробництва і ризикувати коштами і навіть клієнтами.

Крім цього до недоліків слід віднести: залежність суб'єктів господарської діяльності від стабільної роботи Інтернет-мережі та від справності інструментів діджиталізації. Це особливо актуально в нашій країні, де в силу воєнної агресії РФ вимкнення електроенергії стали буденним явищем. За таких умов застосування цифрових технологій стає неможливим.

З появою новітніх технологій трансформується зміст праці багатьох категорій працівників. З одного боку, власник бізнесу може економити кошти на працівниках, замінюючи їх на невтомні і безвідмовні інформаційні технології, а з іншого боку ці технології можуть коштувати дорожче ніж праця людини, а то і взагалі не виправдати очікування..

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що цифровізація сфер життя суспільства та бізнес-процесів сучасних підприємств є постійним процесом, який з часом набуватиме все більшого значення та відкриватиме нові можливості для глобального розвитку. Ключовою є ретельна розробка та аналіз стратегії діджиталізації, правильний вибір технологій та якісна підготовка фахівців в галузі електронних комунікацій для успішної інтеграції у "цифровий світ". У найближчі роки ми станемо свідками того, як діджиталізація посилюватиме свій вплив на різні сторони суспільства й економіки і зможемо точніше оцінити вигоди та негативні сторони цього процесу.

Список використаних джерел

1. Богашко О. Л., Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. *«Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій та країн V-4»* матеріали з Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції. Дубляни: 2 червня 2022 р. С.218–221.
2. Гарафонова О.І Жосан Г.В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. 2023. Випуск 15, С. 161–166.
3. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
4. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. №2. С.1–7.

Дуда Г. Б.
канд. екон. наук, доцент
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0000-0002-8559-2003

ОПТИМІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ

«Концерн Хлібпром» - компанія, яка працює на українському ринку та займається виробництвом продуктів харчування [1]. Складське господарство компанії – масштабне. Основна його задача – оперативно забезпечити усі підрозділи усіма необхідними засобами. ТМЦ постачають у компанію різні підрядники. Отримані ТМЦ обліковують у 1С. Замовлені ТМЦ переміщуються в 1С до різних видів відділів та підрозділів всередині компанії відповідно до запитів ініціаторів. ТМЦ фізично переміщується у відповідний відділ компанії відповідно до запиту.

Отримані ТМЦ від різних постачальників мають різні назви, проводяться в базі 1С на різні номенклатурні картки, але фактично це може бути один і той самий матеріал (ТМЦ). Через подібні випадки при видачі/переміщенні виникають труднощі ідентифікації матеріалів відповідно до обліку. Комірник додатково витрачає час на пошук відповідного найменування ТМЦ в обліку, а при некоректній ідентифікації виникає пересорт ТМЦ.

Підходи до оптимізації обліку товарно-матеріальних цінностей компанії: забезпечить коректний облік ТМЦ; дозволить зменшити кількість помилок, унеможливить пересортування та недооблікованість ТМЦ, оптимізує робочий час комірника (більше не потрібно буде формувати видаткові документи в ручному режимі та здійснювати пошук ТМЦ по ймовірних найменуваннях); дозволить уникнути непотрібних пере закупівель та зменшить ризик витрат на зберігання та облік.

Підхід «Сортування в 1С»: папки в 1С можна використовувати для сортування товару, які машина пошуком не може розрізнити; поліпшити результати пошуку можна через впровадження внутрішніх кодів (про які домовилися на підприємстві, окрім артикулів). Вони можуть присвоюватись одному і тому ж товару на думку працівників. Потім використовується розширені можливості пошуку за фрагментом строки, що знайти всі позиції за цим паралельним кодом. Процес оптимізації роботи зі складом, який пропонується в даному підході, полягає в наклеюванні на кожен товар штрих-коду або QR-коду, який буде занесено в базу даних 1С. Штрих-код або QR-код міститиме інформацію про конкретний товар, включно з його назвою, характеристиками, виробником та іншими даними.

Підхід «KANBAN». Отримані ТМЦ від різних постачальників мають різні назви, і повинні проводитись в базі 1С за основними технічними характеристиками, які характерні лише для цього виробу (наприклад: зовнішній діаметр кільця; внутрішній діаметр кільця; ширина та спосіб сприймання навантаження – радіальний). Вся технічна інформація, кількість, та місце зберігання виробу на складі та зберігається в штрих або QR коді на спеціальній картці. Картки є ключовим компонентом канбану і сигналізують про необхідність переміщення матеріалів всередині фабрики або переміщення матеріалів від зовнішнього постачальника на виробництво.

SAP – програмне забезпечення для забезпечення автоматизації на підприємстві, яке має безліч можливостей і ще більше функцій: автоматизація роботи бухгалтера; операції торгівлі; складські операції; облік кадрів; облік фінансів; облік вартості акцій; складання графіків видачі заробітної плати; обробка логістики і багато іншого [2].

Система управління складом WMS UIS - це система, яка автоматизує і оптимізує всі складські процеси на підприємстві від прийому товару до відвантаження. Функціонал WMS UIS: визначення топології складу, планування та приймання товару, маркування товару, розміщення товару на складі, відвантаження товару, списання товару зі складу, формування документів звітності, управління та контроль складського персоналу, поповнення запасів, відбір за встановленими правилами, упаковка та перепакування, внутрішньо складські операції, розрахунок вартості послуг, плаваюча інвентаризація, робота з нестандартними ситуаціями (пере сорт, недостача, повернення) [3].

Отже, для кращого розуміння процесів та бізнес завдань, які стоять перед великими підприємствами, спонукає до прийняття креативних рішень, пошуків альтернатив та комплексного бачення проблематики.

Список використаних джерел

1. Сайт компанії «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення: 01.04.2024).
2. TBarCode/SAPwin: Штрихкод-бібліотека для SAP. URL: <https://www.tec-it.com/ru/software/sap/barcode-dll/general/Default.aspx> (дата звернення: 01.04.2024).
3. Що таке WMS система. URL: <https://uislab.com/uk/chto-takoe-wms-sistema/> (дата звернення: 01.04.2024).

Дунська А. Р.
д-р. екон. наук, проф.,
професор кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-8623-4507;
Пінчук О. В.
аспірант ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0005-4194-2154

ТЕНДЕНЦІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнні дії з боку Російської Федерації проти України та введення воєнного стану спричинили виникнення труднощів та проблем у всіх сферах національної економіки, зокрема в зовнішньоекономічній діяльності країни. Воєнна агресія в Україні призвела до відкидання рівня економічного розвитку на кілька років, викликала значні людські втрати, зруйнувала інфраструктуру та ланцюги постачання сільськогосподарської продукції, а також завдала серйозної шкоди виробничим можливостям через переривання постачання електроенергії та маніпуляції з обмінним курсом, проведеними Національним банком України за допомогою адміністративних заходів. У квітні 2022 року активні бойові дії розгорнулися на території 6 областей України, які формували 20% ВВП країни та мали вирішальне значення у розвитку економіки та зовнішньоекономічній діяльності України. Обсяги та структура зовнішньоекономічних операцій України в 2022 році зазнали кардинальних змін [1, с. 10-14].

Згідно з прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світової продовольчої організації (СПООН), протягом наступних 10 років Україна мала покращити своє становище на світовому ринку та вийти у ТОП-5 країн-експортерів зернових, збільшивши свою частку до майже 14%. Внаслідок цього, до кінця десятиріччя Україна мала займати 6 місце за обсягом експорту пшениці та поділити з Канадою 4 місце за об'ємом її експорту, а також збільшити обсяги експорту кукурудзи до 31 мільйона тонн та зайняти 4 місце в світі. Щодо інших зернових, таких як ячмінь, овес та жито, прогнозувалося збільшення експорту цих культур з 5,2 мільйона тонн в 2019 році до 6,4 мільйона тонн в 2029 році, тим самим була перспектива зміцнити свої позиції на світовому ринку, зайнявши 5 місце в світі [2, с. 117-119].

Широкомасштабна агресія викликала серйозні занепокоєння щодо можливої втрати Україною своєї присутності на міжнародних ринках, зокрема у сфері експорту зернових культур, яка має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки та запобігання голоду та соціального хаосу в різних країнах Африки. Однією з найбільших перешкод для зовнішньоекономічної діяльності України стали обмеження у логістичних маршрутах торгівлі, оскільки Республіка Білорусь та Російська Федерація заблокували північний та східний напрямки. Внаслідок цього українські морські порти були відсічені на півдні, тому західний напрямок став єдиним доступним шляхом для зовнішньої торгівлі.

Аналіз наукових публікацій за 2022 та 2023 роки, що присвячені дослідженню стану та розвитку зовнішньої економіки України в умовах повномасштабного вторгнення, свідчить про фрагментарне висвітлення існуючих проблем, зосередження уваги дослідників на окремих напрямках. Так, Р. Скриньковський, О. Процевят, Н. Павленчик та С. Цюх у роботі [3, с. 1001-1002] ідентифікували тенденції зовнішньоекономічної діяльності України під час воєнного стану, які потребують негайного поліпшення через переорієнтацію на нові ринки. Автори С. Скрипник, О. Процевят та О. Воронова розглянули особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану, зосереджуючись на встановленні балансу між збереженням конкурентоспроможності держави на світовому ринку та максимізації доходів бюджету в умовах обмежених можливостей для розвитку бізнесу [4, с. 2].

На нашу думку, на поточному етапі набуває актуальності визначення тенденцій у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану, оскільки з одного боку саме промислові підприємства є фундаментом післявоєнного відтворення економічних процесів, а з іншого боку зовнішньоекономічний контекст, у якому наразі функціонують промислові підприємства критично трансформується під впливом зовнішніх загроз, набуває ще більшої невизначеності та непередбачуваності.

У воєнні періоди зовнішньоекономічна діяльність машинобудівних підприємств набуває особливого значення, оскільки вони змушені адаптуватися до нових умов і викликів, які супроводжують конфлікт.

Під впливом воєнного стану машинобудівні підприємства переосмислюють свої пріоритети у зовнішньоекономічних відносинах, звертаючи увагу на нові ринки збуту та постачальників сировини.

Ведення боєвих дій на території країни, економіка якої розглядається, може призвести до зміни географії та обсягів експорту та імпорту машинобудівних товарів через обмеження доступу до деяких ринків та постачальників.

Машинобудівні підприємства пристосовуються до обмежень та санкцій, що накладаються умовами воєнного стану, шляхом пошуку альтернативних шляхів та ринків. Умови воєнного стану змушують машинобудівні підприємства розглядати можливості диверсифікації своїх ринків збуту та постачальників для зменшення ризиків.

Війна стимулює машинобудівні підприємства до інновацій у виробництві та маркетингу, щоб забезпечити конкурентоспроможність та виживання на ринку. Роль урядової підтримки та політики управління надається ключового значення в забезпеченні стійкого розвитку машинобудівного сектору у часи воєнного напруження.

Воєнний стан впливає на інвестиційні стратегії та реалізацію інноваційних проектів машинобудівних підприємств, які спрямовані на збереження та розвиток в умовах кризової ситуації.

Щодо міжнародної співпраці, то вона стає критично важливою для промислового сектору, вимагаючи розробки нових стратегій співпраці та розвитку в умовах геополітичних ризиків.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність машинобудівних підприємств у воєнних умовах вимагає постійного аналізу, адаптації та реагування на зміни в глобальному середовищі, щоб забезпечити стабільність та зростання галузі.

Тенденції зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для промислових підприємств України у майбутньому можуть бути різноманітними та визначатимуться впливом різних факторів. Однак, оцінка певних напрямків розвитку може включати наступні тенденції:

1. Диверсифікація ринків збуту та постачальників: українські промислові підприємства будуть шукати нові ринки збуту, які не тільки дозволять зменшити залежність від традиційних ринків, але й забезпечать стабільність у зовнішньоекономічних відносинах.

2. Розвиток інноваційних технологій та продуктів: машинобудівні компанії будуть активно інвестувати у вдосконалення технологій виробництва та розробку інноваційних продуктів, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

3. Стратегічне партнерство та міжнародна співпраця: промислові підприємства будуть активно розвивати міжнародні партнерства та співпрацю з іншими країнами з метою спільного розвитку нових ринків та вирішення спільних викликів.

4. Цифрова трансформація: впровадження цифрових технологій у виробництво та управління може стати ключовою стратегією для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських промислових підприємств на міжнародному ринку.

5. Сталість управління ризиками: збільшення геополітичних ризиків та нестабільність на світових ринках вимагатиме від промислових підприємств зосередженості на управлінні ризиками та розробці стратегій адаптації до негативних змін у зовнішньому середовищі.

Ці тенденції вказують на потенційні шляхи розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України, що можуть сприяти їхньому стабільному та успішному функціонуванню в майбутньому.

Загалом, економічна ситуація для промислових підприємств України, а саме машинобудівних компаній, які формують економіку країни, в подальшому майбутньому буде залежати від дій країн-союзників та дій країни-агресора, так як постійні обстріли, які є непередбачуваними, нівелюють всі розрахунки ризиків та можливостей, зроблених раніше. Для успішного ведення міжнародного бізнесу українським компаніям необхідно буде завжди мати альтернативні шляхи логістики, діджиталізувати бізнес настільки, наскільки це можливо, а також забезпечити всі можливі варіанти для захисту власного виробництва. Також варто розглядати можливість делегування бізнес-процесів за кордон і за можливості перенести виробництво у більш спокійні від обстрілів місця.

Отже, навіть при воєнному стані є перспектива до позитивних тенденцій у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств, але для повного розкриття всіх можливостей виробничих підприємств необхідне завершення війни, що допоможе більш активно залучати як іноземні інвестиції, так і внутрішні для подальшого масштабування бізнесу.

Список використаних джерел

1. Віднянський С. Україна – Європейський союз: новий етап взаємовідносин в умовах російсько-української війни 2014-2022 рр. Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки. Вип. 31: міжвідомчий збірник наукових праць. Головний редактор Степан Віднянський. Київ: Ін-т історії України НАН України, 2022. С. 10-14. URL: <https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.010> (дата звернення: 21.03.2024).
2. OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029, FAO, Rome/OECD Publishing, Paris, 2020. 330p. URL: <https://doi.org/10.1787/1112c23b-en> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Скриньковицький Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. Траекторія Науки = Path of Science. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 1001-1002. URL: <https://doi.org/%2010.22178/pos.82-2> (дата звернення: 29.03.2024).
4. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. No. 38. URL: <https://doi.org/%2010.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 01.04.2024).

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це співпраця українських та іноземних компаній, які пропонують товари та послуги. Серед переваг зовнішньоекономічної діяльності можна виокремити: можливість виходу на нові ринки та збільшення обсягів продажів і відповідно зростання обсягу прибутку. Коли компанії отримують доступ до нових клієнтів у них автоматично з'являється можливість конкурувати на світовому ринку. Нове конкурентне середовище стимулює отримання нових знань та освоєння нових технологій, вдосконалюється менеджмент, а також зростає пізнаваність бренду на світовому ринку. Вихід на нові ринки позитивно впливає на економіку країни через зростання потреби в персоналі. Це в подальшому може призвести до створення нових робочих місць та сприяти розвитку економіки країни загалом [1, с. 1].

Війна в Україні створила нові виклики для ЗЕД, такі як, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, змінилась економічна ситуація та відбулась втрата експортних ринків. Проте, через війну відкрились і нові можливості. Можемо спостерігати за зростанням попиту на українські товари та послуги за кордоном, відбувся перехід на нові ринки та канали збуту. Відбулось розширення співпраці з міжнародними партнерами.

Розширення зовнішньоекономічної діяльності є ключовим фактором розвитку будь-якого підприємства. Проте, цей процес несе в собі низку загроз, які можуть негативно вплинути на його успішність. Загрози зовнішнього середовища можна поділити на певні групи: економічні, політичні, соціальні, правові, технологічні (рис. 1).

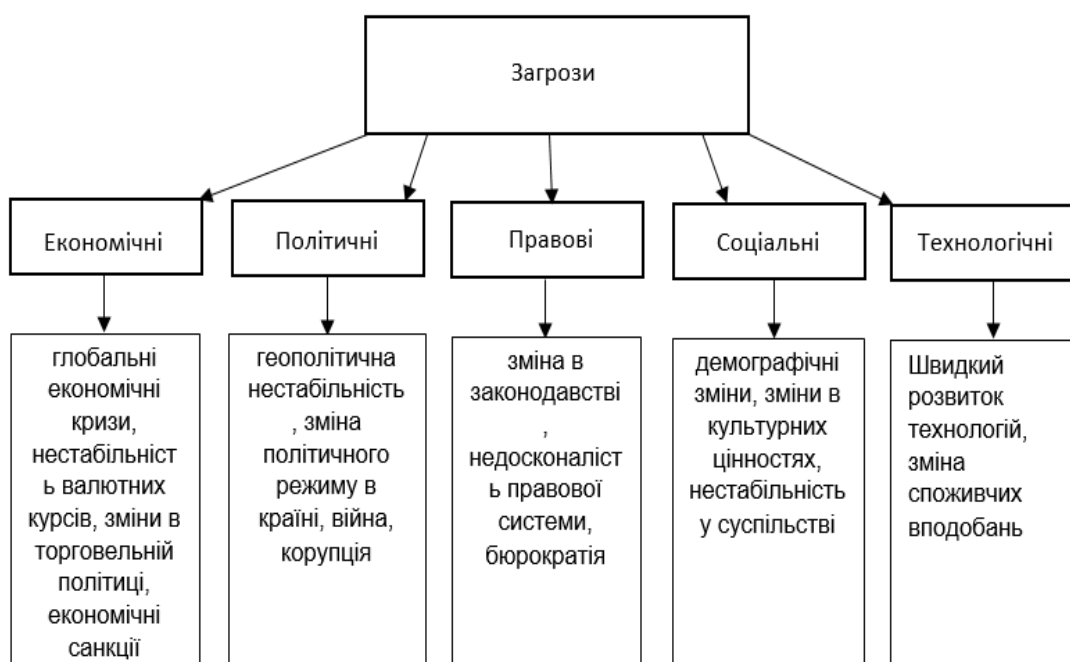


Рисунок 1 – Вплив загроз зовнішнього середовища
Джерело: складено авторами

Загрози зовнішнього середовища можуть негативно впливати на зовнішню торгівлю і це проявляється у зменшенні експортних та імпорتنих потоків, збільшенні ризиків у веденні бізнесу, збільшенні витрат, зниженні конкурентоспроможності, втраті ринків збуту. Використовуючи певні поради, підприємства можуть уникнути цих загроз:

1. Постійний моніторинг зовнішнього середовища. Проведення моніторингу зовнішнього середовища можливе за допомогою офіційних джерел (звіти міжнародних організацій, торгіві представництва). Проводиться збір інформації: економічні показники (ВВП, інфляція, стан економіки), політична ситуація, соціальні фактори, технологічні інновації, зміни в законодавстві. Наприклад, компанія Метінвест використовує веб-сайти урядів, аналітичні звіти, експертні думки для відстеження змін в законодавстві, податкових правил, перспективних ринків.

2. Застосування методу SWOT-аналіз, що допомагає вчасно виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. Наразі «ДТЕК» використовує дані про розвиток нових технологій, щоб оцінити ризики та можливості зеленої енергетики

3. Страхування ризиків, наприклад: страхування експортних кредитів, політичних ризиків, економічних ризиків. В Україні існує багато компаній, які пропонують послуги страхування ризиків, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю. До них належать державні страхові компанії (експортно-кредитне агентство України (Укрексімбанк)), приватні страхові компанії (Альфа Страхування).

4. Логістика також є важливим пунктом, потрібно постійно впроваджувати нові технології. Щодо технологій, то це можуть бути: впровадження систем GPS-моніторингу для відстеження транспортування товарів, використання онлайн-платформ для пошуку та бронювання транспортних засобів, автоматизація складських операцій за допомогою роботів та автоматизованих систем.

Для України вкрай необхідна диверсифікація маршрутів постачання для зменшення залежності від традиційних маршрутів, які можуть бути небезпечними. Створення резервних складів у безпечних місцях є важливим у наш час як і страхування вантажів від військових ризиків. Наприклад, «Укрпошта» автоматизує складські операції за допомогою роботів.

5. Навчання персоналу. Необхідно постійно підвищувати кваліфікації фахівців ЗЕД та готувати персонал до роботи в умовах підвищеного ризику. Фахівці повинні мати знання міжнародного торгового права та правил ведення зовнішньоекономічної діяльності. Ще важливо знаходити та аналізувати інформацію про ринки збуту та конкурентів. Щодо прикладу, то «ПриватБанк» організовує тренінги для персоналу з питань ведення бізнесу в умовах підвищеного ризику.

Вихід на ринки інших країн – це захоплюючий та перспективний крок для будь-якого бізнесу. Проте, для успішного розширення на зовнішньому ринку важливо ретельно спланувати та організувати цей процес. За умови ґрунтовного підходу до розширення зовнішньоекономічної діяльності можна оминати досить багато загроз [2, с. 2].

Враховуючи інформацію щодо загроз, варто адаптувати товар до потреб та очікувань цільової аудиторії в обраних країнах. Наприклад, зміну дизайну, упаковки, інструкцій, а також маркетингових матеріалів. Забезпечення юридичної підтримки бізнесу на міжнародному ринку досить важливо. Це включає в себе реєстрацію вашої компанії, отримання необхідних дозволів та ліцензій, а також дотримання всіх юридичних норм та правил.

Отже, ми визначили види загроз та розібрали поради щодо їх усунення, що є важливим кроком у розширенні ЗЕД. Використання порад для запобігання загрозам дозволить підприємствам мінімізувати ризики та успішно управляти ними.

Список використаних джерел

1. Зовнішньоекономічна діяльність: поняття, принципи здійснення та види. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19354/> (дата звернення: 08.03.2024).
2. Вихід компанії на ринки інших країн. Аналіз ринку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/vykhod-kompanii-na-rynki-drugikh-stran> (дата звернення: 11.03.2024).

Жалдак Г. П.
канд. екон. наук, доц.
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-3421-3648;
Ігнатенко А. О.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0000-4026-0366

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У кожній сфері людської діяльності і в усі часи краще організована праця призводила до кращих результатів без зміни інших параметрів. Продуктивність праці – це узагальнюючий показник ефективності використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат [1, с. 361]. Вона виражає ступінь досконалості процесу праці, показуючи, скільки продукції (робіт, послуг) виробляється за одиницю робочого часу або скільки часу витрачається на виробництво одиниці продукції. Вивчаючи різні визначення продуктивності праці, можна зрозуміти, що цей показник має багатовимірний характер і відображає ефективність використання ресурсів праці. Він може бути вимірний як кількістю продукції, що вироблена за одиницю часу, так і кількістю часу, що необхідний для виробництва одиниці продукції. Продуктивність праці також може відображати співвідношення між економічним результатом і витратами праці, включаючи заробітну плату, соціальні виплати та інші пов'язані з цим витрати.

Продуктивність праці також тісно пов'язана з такими факторами, як: кваліфікація працівників, технологічне оснащення виробництва, організація праці, мотивація та умови праці. Покращення будь-якого з цих аспектів може призвести до зростання рівня продуктивності праці. Продуктивність праці також залежить від зовнішніх факторів, таких як економічна кон'юнктура, законодавче регулювання, ринкові умови та глобальні тенденції. Тому підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Важливою умовою підвищення продуктивності праці є інвестиції у навчання та розвиток працівників, оновлення технологій та оптимізація процесів. Це вимагає стратегічного планування та управління з боку керівництва підприємства [2, с. 89].

Оскільки підвищення продуктивності праці є пріоритетом будь-якої компанії, яка прагне розвивати свій бізнес та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, кожне підприємство має розробити програму підвищення рівня продуктивності, а до її розробки залучити керівників і співробітників усіх рівнів та впроваджувати її на всіх етапах виробничого процесу. Основними перевагами створення такої програми в компанії є:

- підвищення обізнаності співробітників і керівництва про фактори, що впливають на результативність;
- встановлення зв'язку між існуючими методами обліку, вимірюванням ефективності та регулярним моніторингом ефективності;
- створення нових конкурентоспроможних стандартів і норм;
- стимулювання постійної уваги до підвищення рівня продуктивності праці;
- більш широке та свідоме використання персоналом методів і прийомів підвищення рівня продуктивності праці.

Загалом, забезпечення належного рівня продуктивності підприємства фактично є частиною загального процесу управління бізнесом, який включає планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Ця робота базується на постійному аналізі співвідношення корисних ефектів даної діяльності, з одного боку, і вартості цієї діяльності, з іншого [3, с. 48]. Тому керівництву підприємства необхідно постійно шукати оптимальні рішення у різних сферах діяльності підприємства. Пошук оптимального рішення при розробці економічної та виробничої політики, а потім перехід до науково обґрунтованого планування є основною умовою забезпечення високого рівня продуктивності праці на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Грیشнова О. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
2. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 1. С. 82–92.
3. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 46. С. 45–50.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабного вторгнення вже третій рік поспіль український бізнес адаптується до тяжких умов. Більшість промислових підприємств, що знаходяться у віддаленні від лінії бойового зіткнення, змогли пристосуватись до змін на ринку України.

За опитуванням Європейської Бізнес Асоціації у жовтні 2023 року 77% членських компаній працюють у повному обсязі [1]. За даними Асоціації відбувається позитивна динаміка розвитку бізнесів в Україні. Зростання кількості компаній, які повноцінно працюють, свідчить про підвищення ефективності управління та підвищення конкурентоздатності національних підприємств. Також важливим показником є збільшення кількості компаній, які вчасно виплачують заробітну плату, що говорить про покращення фінансової стабільності підприємств. Так, в умовах економічної нестабільності наявність фінансових резервів є дуже важливою для забезпечення стійкості підприємств. Ці резерви дозволяють компаніям бути готовими до можливих фінансових труднощів, зменшуючи ризики неплатоспроможності в умовах економічної нестабільності. Також наявність фінансових резервів може надати підприємствам можливість інвестувати у розвиток та виходити на нові ринки навіть у складних умовах економічної кон'юнктури. Отже, щоквартальне опитування «Бізнес в умовах війни» серед членів Європейської Бізнес Асоціації демонструє досить позитивну тенденцію відновлення бізнес-активності.

Підприємці з певним оптимізмом дивляться на перспективи розвитку: більше половини респондентів (53%) закладають план активного або помірною розвитку до своїх стратегій. Половина опитаних підприємців сприймають війну як фактор, що змусить суспільство і державу зосередитися на внутрішніх потребах та розвитку [3].

Одну з основних ролей в цьому відіграли зміни у стратегії маркетингових комунікацій підприємств. Являючись пріоритетним елементом комплексу маркетингу, система маркетингових комунікацій сприяє досягненню маркетингових і загальних цілей організації.

Метою даного дослідження є визначення теоретичних аспектів особливостей формування маркетингових комунікацій для промислових підприємств в даних умовах.

Існує багато визначень поняття «комунікація» (від лат. communicatio - роблю загальним, пов'язую) в залежності від мети, поставленої різними дослідниками. Цей термін увійшов до наукового обігу на початку ХХ ст. На сучасному етапі він визначається як, процес обміну змістовою інформацією між людьми за допомогою інтенції та різних способів зв'язку з метою формування єдиної психологічної настроєності відправника і одержувача інформації та створення умов для нормального функціонування людини, організації, культури і суспільства в цілому [2, с. 511].

Система маркетингових комунікацій – це єдиний комплекс поєднання методів, каналів та інструментів, що спрямовані на взаємодію з цільовою аудиторією з метою підвищення усвідомленості про продукт або послугу, стимулювання продажів та покращення сприйняття бренду.

Маркетингові комунікації повинні допомагати формуванню психологічних установок, що сприятимуть досягненню маркетингових цілей. Комунікаційні цілі підпорядковані загальним і маркетинговим цілям, утворюючи складну ієрархічну систему. Провідну роль в якій відіграють формування попиту і стимулювання збуту.

Вибір цілей маркетингових комунікацій визначає використання засобів для їх досягнення. Система маркетингових комунікацій може бути представлена як сукупність засобів, які умовно поділяються на дві групи: основні та синтетичні.

Основні засоби маркетингових комунікацій можуть бути представлені у вигляді схеми (рис. 1).

Синтетичними засобами маркетингових комунікацій є ті, що об'єднують декілька елементів комплексу просування (рис. 2).

Неформальні вербальні маркетингові комунікації, такі як чутки, є одним із найстаріших інструментів комерційних комунікацій, але вони не являються визначальною складовою сучасної системи маркетингових комунікацій.

Усі засоби системи маркетингових комунікацій можуть бути ефективними лише тоді, коли вони використовуються комплексно. Тому, це призвело до розвитку концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, яка активно застосовується на практиці.

Так, інтеграція маркетингових комунікацій з іншими елементами комплексу маркетингу є дуже важливою стратегією в сучасному бізнесі. Маркетингові комунікації включають багато різних аспектів діяльності компанії, такі як реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особистий продаж та інші. Інтеграція цих елементів допомагає побудувати зручну та плідну взаємодію з маркетинговими комунікаціями, що в свою чергу сприяє покращенню репутації компанії та збільшенню продажів [4].

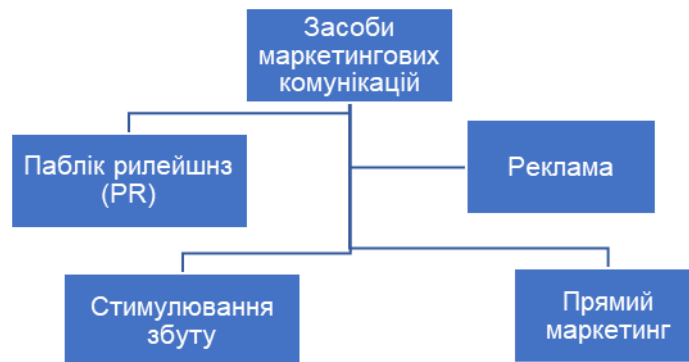


Рисунок 1 – Основні засоби маркетингових комунікацій
Джерело: складено автором



Рисунок 2 – Синтетичні засоби маркетингових комунікацій
Джерело: складено автором

Отже, роль маркетингових комунікацій у функціонуванні промислового підприємства постійно зростає і визначає стратегії його розвитку. Сучасні маркетингові комунікації спрямовані не лише на обмін інформацією зі зацікавленими особами або доведення цієї інформації до них, але й на залучення їх у нові бізнес-процеси, зміну способів та каналів взаємодії, підвищення взаємної довіри, підсилення конкурентоспроможності підприємства через врахування нових факторів, тобто, зміна смислового навантаження комунікаційного процесу.

На даний час маркетингові комунікації активно використовуються приватними промисловими підприємствами, але держава не приділяє достатньо уваги цьому питанню, не дивлячись на всезагальний перехід економіки до «всеохоплюючої мобілізації». У сучасних умовах економічної нестабільності, залежності економіки від сировини та технічного відставання важливо надати підтримку інноваціям на всіх рівнях. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для розвитку української економічної системи в цілому.

Список використаних джерел

1. Три чверті членських компаній ЕВА відновили роботу. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-chlenskyh-kompanij-eva-vidnovyly-rovnotsinnu-robotu/> (дата звернення: 13.12.2023).
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
3. Виклики бізнесу під час війни: відновлення кадрів, роль держави та зміни у плануванні. URL: https://lb.ua/blog/yevheniia_blyzniuk/584600_vikliki_biznesu_pid_chas_viyuni.html (дата звернення: 13.12.2023).
4. Прокопченко А. О., Жигалкевич Ж. М. Сучасні підходи до маркетингових комунікацій. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/pro/article/view/129590> (дата звернення: 03.01.2024).

Кияниця Є. В.
студентка ФММ
ORCID: 0009-0002-5701-8175;
Жалдак Г. П.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3421-3648

ПРОГНОЗИ Й ВИКЛИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Четверта промислова революція несе з собою застосування технологій у всіх сферах функціонування соціально-економічних систем. За прогнозами Всесвітнього Економічного Форуму, більшість технологій Четвертої промислової революції стане повсякденністю вже у 2027 році [1]. Наприклад, компанії Tesla, Siemens, Amazon вже широко використовують технології в процесах виробництва та управлінні. Зокрема, це відобразилось в автоматизації їх виробництва, спрощенні процесів логістики, складів та доставлення, зменшення витрати часу на вироблення продукції та витрат на оплату праці. Проте вітчизняні підприємства ще не використовують новітні технології повною мірою, мало зацікавлені в автоматизації процесів виробництва та наданні послуг, що може вплинути на конкурентоспроможність та розвиток підприємства. Отже, ця тема є дуже актуальною, і ми маємо її детально розглянути.

Серед основних прогнозів четвертої промислової революції варто виокремити:

1. Значне поширення рещорингу. Виробництва все частіше будуть повертатись до своїх країн. Сучасні новітні технології забезпечать високий рівень, або повну автоматизацію виробництв і дешева робоча сила втратить своє колишнє значення, підвищиться й конкурентоспроможність коштом підвищення якості продукції, створиться ефективна та стійка виробнича база для підприємства.

2. Повна автоматизація виробництва та створення «розумних» систем. Це зменшить витрату часу на виготовлення продукції та витрат на оплату праці, позитивно вплине на якість товару та послуг. Автоматизовані системи розширюють можливість застосування новітніх технологій, тим самим змінюють структуру виробництва та можуть індивідуалізувати певний товар. Тобто підприємства стануть більш гнучкими у виробництві продукції, а отже й зможуть задовольняти ширший спектр потреб споживача. Мета автоматизації — досягти рівня в якому машини працюють без людей в усіх процесах, де це можливо. Штучний інтелект та інші новітні технології абсолютно змінять структуру виробництва створивши розумні системи управління, або «самоорганізоване» виробництво [3, ст. 55]. Також важливо зазначити, що під значенням повної автоматизації мається на увазі, що в будь-якому разі необхідне людське втручання, адже ні машини, ні штучний інтелект не можуть замінити людський фактор. Роль людини в таких реаліях буде полягати в контролі функціонування машин та реагуванні на надзвичайні ситуації. Машина має чіткий алгоритм виконання певних функцій, але завжди виникають якісь нестандартні ситуації, в яких саме людина може прийняти оперативне рішення.

3. Високий рівень попиту на висококваліфікованих технічних працівників, які будуть обслуговувати, ремонтувати та стежити за функціонуванням систем та їх складових. Відповідно, працівники повинні постійно навчатись, щоб забезпечити стабільність у функціонуванні виробничого процесу. Саме тому, одним пріоритетів для подальшого розвитку підприємства стане створення системи перепідготовки, перекваліфікації, впровадження освітніх заходів, нових проєктів для підтримки, зокрема розвитку навичок та професійного зростання працівників. Більшість сучасних компаній, до прикладу, компанії Eram, або ж SoftServe, створюють окремі відділи, що відповідають за розвиток кадрового потенціалу установи, оскільки усвідомлюють важливість та відповідальність за утримання справді талановитих працівників, що готові до розвитку їх підприємства.

4. Загострення конкуренції підприємств. Автоматизовані та технологічно розвинуті підприємства будуть з більшою інтенсивністю змагатись між собою за перевагу у виробництві товарів чи послуг, які мають великий попит, а головне, вони матимуть вагому конкурентну перевагу посеред інших завдяки своєму потенціалу до розвитку. Отже, посилиться конкуренція за місце й шляхи збуту продукції на ринку.

5. Розвиток відновлювальних джерел енергії та енергоефективних технологій. Підприємства вже зараз мають задумуватись про свою відповідальність та відповідність сучасним екологічним стандартам у довгостроковій перспективі. Тому перехід до відновлювальних джерел енергії є не тільки рекомендацією, але й вимогою в рамках розвитку сучасного підприємства. Зрозуміло це потребує значного капіталовкладення та інвестування на початкових етапах, та й деякі види таких джерел потребують постійного фінансування на підтримку устаткування в постійній перспективі. Також деякі технології відновлювальної енергетики вимагають певних географічних та погодних умов, до чого має

адаптуватись виробник або шукати інші інноваційні рішення застосування цієї енергетики. Однак, значно більшими будуть переваги переходу до таких джерел енергії. Однією з переваг є зменшення витрат на електроенергію, відповідно заощадження ресурсів. Не менш важливим є вплив такого рішення на репутацію, адже екологічно відповідальне підприємство буде сприйматись значно позитивніше, отже рівень конкурентоспроможності та лояльності споживачів також буде на високому рівні. Інвестиції у розвиток енергоефективності будуть все активніше стимулювати розвиток технологічної бази підприємства.

А серед викликів, які все більше набувають актуальності відзначимо:

1. Посилення нерівності між розвинутими підприємствами та тими, що на шляху до розвитку. Підприємства, що вже автоматизують та оптимізують виробничі процеси з кожним днем стають все стійкішими до викликів майбутнього. Ці підприємства здобувають все більший доступ до новітніх технологій та мають можливість й ширший спектр оперативнішого впровадження їх у дію. Також вони мають більшу можливість залучення інвестицій у нові технології, наукову сферу, розвиток інфраструктури для застосування даних технологій та їх обслуговування.

2. Підвищення рівня кіберзлочинності внаслідок низького рівня захищеності. Більшість експертів стверджують, що наразі відсутній безпечний простір використання Інтернету речей. Через те, що багато пристроїв підключених до інтернету не захищені належним чином, хакери можуть легко зламувати системи й вчиняти протизаконні дії. У зв'язку з такою серйозною небезпекою має бути впроваджена обов'язкова сертифікація для пристроїв та розроблені інші заходи безпеки, щоб запобігти кіберзлочинності. Інтернет речей вже зараз впроваджується у високорозвинених підприємствах, наприклад, для створення хмарних інфраструктур [4].

3. Великого значення набув штучний інтелект (ШІ), який також викликає певні побоювання світової спільноти. Одним з найважливіших значень ШІ є створення на його основі робототехніки, яка може маніпулювати об'єктами та планувати свої дії. Технологія ШІ активно застосовується на виробництвах для виявлення дефектів та визначення рівня якості продукції. І напевно найголовніша перевага — робототехніка обладнана системами ШІ, адже вона автоматизує рутинні процеси, завдяки налаштованому алгоритму дій робот виконує роботу відповідно чіткої інструкції забезпечуючи якісний рівень виконання поставленого завдання. Також завдяки впровадженню робототехніки підприємство має можливість знизити витрати на оплату праці, зменшити відходи та використовувати ефективно свої ресурси. До того ж деякі роботи можуть виконувати важку та небезпечну роботу, що значно полегшить деякі процеси виробництва. Проте він несе у собі і велику небезпеку, вплив якої подекуди можна порівняти з ядерною війною чи глобальною пандемією, яка виникне тоді, коли втратиться контроль над штучним інтелектом. Загальний ШІ може бути однією із загроз, оскільки він може бути таким же розумним або навіть розумнішим за людей. За такої умови бути важко людям його зрозуміти або передбачити його подальші дії.

З поширенням новітніх технологій соціально-економічні системи докорінно зміняться, тому важливо вчасно почати процес адаптації та бути максимально гнучкими, щоб справлятися з труднощами майбутнього інноваційного світу. Вітчизняним підприємствам дуже важливо усвідомити усі переваги та виклики впровадження автоматизації виробництва, щоб уникнути кризових ситуацій та бути справді конкурентоспроможними на ринку. Технології все більше проникають у процеси виробництва та розгортають потужні системи, що надають можливість створювати високопродуктивні розумні фабрики та заводи. Автоматизовані виробництва більш гнучкі й з малою витратою ресурсів можуть виробляти персоналізовану продукцію, підлаштовуючись під різного споживача. Такі технології як інтернет речей та ШІ є рушієм на шляху до технологічно розвинутого підприємства, вони дозволяють оптимізувати процеси виробництва та уникати збоїв, зменшувати витрати на обслуговування та управління обладнанням. Однак варто бути надзвичайно уважними до можливих викликів, зокрема до безпеки в просторі Інтернету речей створення цифрових двійників, значна втрата робочих місць, вихід ШІ з-під контролю людини. Також уважними потрібно бути до залежності від технологій, адже проблеми з окремими складовими автоматизованої системи можуть призвести до проблем у всьому виробництві. Від сучасних підприємств буде вимагатись відповідальне ставлення до персоналу та працівників, адже для постійного розвитку виробництва, мають проводитись постійні заходи з розвитку тих, хто забезпечує стабільність функціонування виробничих систем. Не менш важливим для сучасних підприємств є перехід до відновлювальних джерел енергії, що забезпечить статус екологічно відповідального підприємства.

Список використаних джерел

1. Індустрія 4.0 (Industry 4.0) [вебсайт] URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення: 29.03.2024)
2. Чому так важлива Четверта промислова революція? Розбираємося в технологіях індустрії 4.0 [вебсайт] URL: <https://idcard.com.ua/ua/blog/why-is-the-fourth-industrial-revolution-so-important/> (дата звернення: 30.03.2024)
3. Бежевець А.М., Особливості суб'єктного складу інформаційних відносин в умовах індустрії 4.0 [Електронний ресурс] URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/8_14.pdf (дата звернення: 30.03.2024)
4. Інтернет речей та смарттехнології [вебсайт] URL: Інтернет - Інтернет речей та смарт технології (google.com) (дата звернення: 01.04.2024)

Кіпень С. С.
 магістрантка ФММ;
Дунська А. Р.
 д-р. екон. наук, проф.,
 професор кафедри менеджменту підприємств
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0002-8623-4507

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Молочна промисловість відіграє важливу роль у світовому господарстві та в повсякденному житті людей. Для пересічного споживача молочні продукти, такі як молоко, сир, йогурт, вершки, є важливою складовою здорового раціону багатьох людей, оскільки містять вітаміни, мінерали та білки, необхідні для здоров'я і нормального функціонування організму. Для економіки країни молочна промисловість створює значну кількість робочих місць як у сільському господарстві, для вирощування та утримання худоби, так і в промисловому секторі, для переробки та виробництва молочних продуктів. Саме тому дана галузь є привабливою для підприємців та інвесторів, адже така продукція завжди користувалася, користується і буде користуватися попитом серед споживачів, а створення нових робочих місць визначає потенціал розвитку власного бізнесу та економіки країни в цілому.

Варто зазначити, що незважаючи на те, що молочна промисловість вже давно присутня на ринку, вона зараз перебуває в стадії зростання. Щороку на ринку з'являються все нові та різноманітні види молочних продуктів, що свідчить про постійну динаміку та розвиток цієї галузі.

На даний час в Україні функціонує близько 200 підприємств, що працюють у молочній галузі, і близько 70% з них уже відновило свою роботу, яка призупинялася через воєнний конфлікт. Хоча зараз молочна промисловість переживає не найкращі часи, як і будь-яка підприємницька діяльність у період війни, проте за останній рік усіма категоріями молочних господарств було вироблено 7664,1 тис. тонн молока. На переробні підприємства надійшло 3197,8 тис. тонн молока сирого, в тому числі у підприємств закуплено 2477,9 тис. тонн молока. Якість молока, порівняно з минулими роками значно покращилася [1].

Загалом, якщо оцінювати якість молочних продуктів в Україні, то варто зазначити, що Україна має високі національні стандарти якості для молочної продукції, що встановлюють вимоги до складу, безпеки та етикетування продуктів. Однак, за дотриманням цих стандартів немає чіткого контролю, що призводить до часткового нехтування стандартами якості деякими національними молочними підприємствами.

Проте, окрім воєнного конфлікту та недостатнього контролю якості молочної продукції, що перешкоджає нормальному функціонуванню галузі, існує ще одна суттєва проблема у молочній промисловості – значне зменшення поголів'я корів в Україні. Так у 2023 році порівняно з 2022 роком поголів'я корів зменшилося на 109,8 тис. голів. На рисунку 1 наведена динаміка поголів'я корів в Україні за 2016-2023 роки.



Рисунок 1 – Динаміка поголів'я корів в Україні за 2015-2022 роки

Джерело: [2]

Наведені вище дані демонструють тенденцію до зменшення поголів'я корів в Україні. Так, за останні 7 років кількість корів зменшилася на 699,4 тис. особин, що має дуже негативний вплив на обсяг молочної сировини в країні. Ця ситуація призводить до дефіциту сировини та вимагає виробників молочної продукції шукати нових постачальників. У зв'язку з дефіцитом молочної сировини

в Україні обсяг виробництва молока зменшується щороку. В таблиці 1 наведена динаміка виробництва молока в Україні.

Таблиця 1 – Динаміка виробництва молока в Україні за 2016-2023 рр., тис. т.

Роки	Загальна кількість виробництва молока	в тому числі	
		підприємства	домогосподарства
2016	10615	2669	7946
2017	10387	2711	7676
2018	10281	2766	7515
2019	10064	2759	7309
2020	9663	2729	6935
2021	9264	2761	6502
2022	8719	2750	5969
2023	7664	2763	4901

Джерело: [2]

Інформація, представлена у таблиці, показує, що в Україні спостерігається значне зменшення виробництва молока. Зокрема, за 2023 рік воно скоротилося на 1055 тис. тонн, що становить приблизно 12% в порівнянні з 2022 роком. Порівнюючи з 2016 роком, це зменшення становить близько 28%. Головною причиною цього явища, як зазначалося раніше, є велике зменшення поголів'я корів, що є типовим явищем для багатьох країн світу.

Аналіз статистичних даних вказує на наявність численних проблем у молочній промисловості України, що ускладнюють її ефективне функціонування. Однак, незважаючи на це, галузь продовжує розвиватися, впроваджує різноманітні передові технології виробництва та постійно підвищує якість молочної продукції.

На даний час, молочна промисловість може в повному обсязі задовольнити попит на молочну продукцію внутрішнього ринку країни. Отже, враховуючи це, потенційно важливим шляхом її розвитку є освоєння зовнішніх ринків.

Україна має високий потенціал для розвитку експорту молочної продукції. Для збільшення обсягів експорту, на нашу думку, потрібно реалізувати низку заходів. До найбільш значимих варто віднести такі:

- Встановлення високих стандартів якості та безпеки для молочної продукції та посиленій контроль за їх дотриманням на всіх етапах виробництва.
- Інвестування в сучасні технології для виробництва молочної продукції, що дозволить підвищити якість та ефективність виробництва.
- Розвиток сільськогосподарського сектору економіки, а саме фермерських господарств, для збільшення сировинної бази, що сприятиме вирішенню проблеми безперебійного постачання якісної молочної сировини.
- Підтримка малих та середніх виробників молочної продукції, як фінансово так і консультативно, що допоможе збільшити обсяг виробництва якісної молочної продукції.
- Просування українських молочних продуктів на міжнародному ринку через маркетингові заходи та рекламу.
- Розвиток логістичних каналів, міжнародних філій українських молочних підприємств, а також укладання міжнародних торговельних угод та відкриття нових ринків збуту, це допоможе налагодити канали збуту молочної продукції закордоном.
- Застосування продуктових інновацій, які сприятимуть виходу на ринок нових різноманітних молочних продуктів, це можуть бути як молочні продукти з альтернативної сировини, так і нові смаки продукції, більш екологічне пакування та інше.

Розвиток експорту молочної продукції буде сприяти як економічній стабільності держави, так і збільшенню її міжнародного впливу на глобальному ринку. Вихід українських виробників на міжнародний ринок мотивуватиме їх підвищувати якість своєї продукції та конкурувати з іноземними виробниками.

Отже, можемо зробити висновок, що молочна галузь промисловості є важливим сектором економіки України. Проте на даний час її ефективній діяльності перешкоджає ряд проблем, а саме воєнний конфлікт, недостатній контроль якості, зменшення поголів'я корів в Україні та обсягу виробництва молочних продуктів. Хоча дана галузь продовжує розвиватися, а обсяги виробництва задовольняють попит на внутрішньому ринку. Пріоритетним напрямком розвитку є експорт молочної продукції, однак для цього наша продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості.

Список використаних джерел

1. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. Міністерство аграрної політики та продовольства України: вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz> (дата звернення: 19.03.2024).
2. Державна статистики України: вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.03.2024).

Кічурчак М. В.
д-р. екон. наук, професор,
Львівський національний університет
імені Івана Франка, Львів, Україна
 ORCID: 0000-0002-1927-5704

РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ІНВЕСТИЦІЙ У СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В УКРАЇНІ: ДО І ПІД ЧАС ВІЙНИ

Одним з важливих чинників розвитку підприємництва у секторі інформація та комунікація є інвестиції. Це зумовлене тим, що інвестиції у цьому секторі спрямовані на розробку і впровадження нових продуктів, сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку інновацій та підтримують цифрову трансформацію в інших секторах української економіки. Війна в Україні впливає на інвестиційну активність суб'єктів господарювання у секторі інформації та комунікації у регіональному розрізі. З огляду на це потрібно проаналізувати регіональні відмінності в інвестиціях у секторі інформація та комунікація до і під час війни в Україні (табл. 1).

Таблиця 1 – Капітальні інвестиції в основний капітал у секторі інформація та комунікація за регіонами України

Регіон	Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, тис. грн			Темпи зростання капітальних інвестицій, % до поперед. року		Структура капітальних інвестицій, % від загального обсягу			Капітальні інвестиції, тис. грн. на 1 суб'єкта господарювання	
	2020	2021	2022	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021
Вінницька область	168629	215233	339123	127,6	157,6	0,80	1,07	2,01	25,65	26,95
Волинська область	11206	7688	14990	68,6	195,0	0,05	0,04	0,09	4,37	2,41
Дніпропетровська область	91068	127349	295480	139,8	232,0	0,43	0,63	1,75	4,85	5,61
Донецька область	1446349	2053795	4647	142,0	0,2	6,84	10,20	0,03	330,90	417,69
Житомирська область	11983	12351	10430	103,1	84,4	0,06	0,06	0,06	2,88	2,46
Закарпатська область	8522	7073	10417	83,0	147,3	0,04	0,04	0,06	3,69	2,31
Запорізька область	94858	15758	37324	16,6	236,9	0,45	0,08	0,22	12,05	1,65
Івано-Франківська область	24596	27885	35071	113,4	125,8	0,12	0,14	0,21	5,85	5,19
Київська область	17465	59626	30233	341,4	50,7	0,08	0,30	0,18	1,36	3,76
Кіровоградська область	10155	16869	28104	166,1	166,6	0,05	0,08	0,17	3,99	5,42
Луганська область	3242	30098	к/с	928,4	...	0,02	0,15	...	2,31	19,80
Львівська область	184429	246511	294548	133,7	119,5	0,87	1,22	1,75	7,96	8,47
Миколаївська область	18901	18093	8267	95,7	45,7	0,09	0,09	0,05	3,28	2,60
Одеська область	207484	137355	141498	66,2	103,0	0,98	0,68	0,84	17,63	9,48
Полтавська область	63657	68436	53948	107,5	78,8	0,30	0,34	0,32	13,18	11,44
Рівненська область	1432	3113	34746	217,4	1116,2	0,01	0,02	0,21	0,45	0,78
Сумська область	15046	12123	18194	80,6	150,1	0,07	0,06	0,11	4,54	2,91
Тернопільська область	28293	38880	58025	137,4	149,2	0,13	0,19	0,34	10,34	11,19
Харківська область	157081	339401	184554	216,1	54,4	0,74	1,69	1,09	5,11	9,25
Херсонська область	11367	10412	к/с	91,6	...	0,05	0,05	...	3,78	2,88
Хмельницька область	7197	7126	16227	99,0	227,7	0,03	0,04	0,10	2,01	1,59
Черкаська область	19916	30269	27092	152,0	89,5	0,09	0,15	0,16	3,55	4,49
Чернівецька область	12563	21159	14539	168,4	68,7	0,06	0,11	0,09	5,26	7,13
Чернігівська область	3164	4179	6915	132,1	165,5	0,01	0,02	0,04	0,83	0,89
м. Київ	18526136	16617342	15205497	89,7	91,5	87,62	82,56	90,13	295,50	223,19

Джерело: побудовано та обчислено автором на основі [4]

З одного боку, на науково-методологічному рівні це дослідження продовжує вивчення регіональних особливостей функціонування сектору інформації та комунікації в економіці України. Зокрема, проведено порівняння динаміки структурних змін в цьому секторі на регіональному рівні з використанням індексів регіональної спеціалізації Кругмана, Герфіндала та Тейла та розроблено симультанну модель функціонування цього сектору за регіонами України [1]. Оцінено головні тенденції регіонального розвитку сектору інформації та комунікації, його місця і ролі для повоєнної відбудови креативних індустрій [2].

Визначено чинники структурних змін у секторі інформація та комунікація в країнах ЄС та окреслено перспективи європейської інтеграції для України [3]. З іншого боку, доцільно виокремити головні закономірності інвестування суб'єктів господарювання у секторі інформація та комунікація до і під час війни.

Згідно з даними табл. 1 у 2020-2022 рр. фіксували регіональні відмінності в обсягах капітальних інвестицій у секторі інформація та комунікація. Лідерські позиції за обсягами капітального інвестування в цьому секторі до війни займали м. Київ, Донецька, Львівська, Одеська, Харківська та Вінницька області.

У 2022 р. ситуація змінилася під впливом війни, Донецька область перестала бути одним з провідних регіонів України за обсягами капітальних інвестицій в секторі інформація та комунікація, замість неї стала Дніпропетровська область.

Також існують розбіжності в темпах зростання капітальних інвестицій у секторі інформація та комунікація у регіональному розрізі.

У 2021 р. можна виокремити регіони із надзвичайно високими темпами зростання обсягів капітальних інвестицій та регіони, де фіксували падіння темпів зростання. Зокрема, у 2021 р. майже в 9 разів зросли обсяги капітальних інвестицій у цьому секторі в Луганській області, у 3 рази – у Київській області, у 2 рази – у Рівненській області. Через війну змінилися регіональні темпи зростання капітальних інвестицій у секторі інформація та комунікації, майже в 11 разів вони зросли у Рівненській області порівняно з 2021 р., у 2 рази – у Волинській, Дніпропетровській, Запорізькій та Хмельницькій областях. Це зумовлене такими особливостями як релокація суб'єктів господарювання в цьому секторі та віддаленість від лінії фронту.

Крім того, існує регіональна нерівномірність капітальних інвестицій у секторі інформація та комунікація з точки зору структури та в середньому на 1 суб'єкт господарювання в цьому секторі. Це свідчить про те, якими є складним і багатофакторним процес інвестування у секторі інформація та комунікація за регіонами України. На нього впливають просторове розміщення регіону, демографічний та соціальний чинники, умови безпеки тощо.

Отже, існують позитивні тенденції в інвестуванні у секторі інформація та комунікація в Україні, пов'язані із збільшенням обсягів капітальних інвестицій. Проте у регіональному розрізі існують відмінності у цьому процесі. Під час війни також відбувається інвестування в цьому секторі, проте перевага надається регіонам, які віддалені від активних бойових дій. Перспективи активізації інвестицій у секторі інформація та комунікація будуть залежати від успіхів України на фронті, поточної соціальної та економічної ситуації в країні та темпів цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Kichurchak M. Information and communication sector at the core of Ukraine's creative economy: assessing the structure of intercorrelations for sustainable development and postwar recovery. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 3–18. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4901> (дата звернення: 29.03.2024).
2. Кічурчак М. Вплив сектору інформації та комунікації на просторовий розвиток і пост-воєнну відбудову креативних індустрій в економіці України. *Економічний форум*. 2023 № 1 (3). С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-2> (дата звернення: 15.03.2024).
3. Кічурчак М. Структурні зміни в секторі інформації та комунікації в системі креативної економіки країн ЄС: досвід для України. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 3. С. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.115> (дата звернення: 09.03.2024).
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2024).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Однією з переваг сучасності є використання результатів технологічного прогресу, який забезпечує, іноді, докорінну зміну внутрішньої структури підприємства, адже вносить безліч інновацій в роботу. По-перше, кожен співробітник може залишатися на зв'язку та брати активну участь у житті колективу, навіть на відстані у сотні кілометрів. По-друге, створюються нові умови для співпраці, а саме зміна робочого середовища. До прикладу [3], через пандемію Covid-19 21% українців перейшли на дистанційний формат роботи, але продовжили ефективно виконувати свої робочі функції. По-третє, це відкриває нові можливості для участі у міжнародних проектах та дистанційного навчання.

Проте, технологічний прогрес має і негативні наслідки. Зазвичай, у колективі є тенденція наслідувати думку більшості. За власними спостереженнями, у 70% випадків вона наносить негативний вплив на результати спільної діяльності. Зі збільшення медіапростору збільшився суспільний вплив на окремі події. Спільнота схильна слідувати стереотипам, сформованим в зовнішньому середовищі. До прикладу, стереотип селективного сприйняття. Він характеризується ораєнтуванням на людину, що буде підтримувати «правильність» загальної думки, а не висловлювати власну. Іншим прикладом є дискримінація за віковою категорією, так званий ейджизм. Вперше стереотип як термін у соціологічному значенні вжив американський журналіст Волтер Ліппман у своїй книзі «Суспільна думка», опублікованій у 1922 році. Стереотипом він називав метод, за допомогою якого суспільство намагається категоризувати людей. Тобто, ґрунтуючись на деяких характеристиках окремих осіб, ставить загальний «штамп» на суспільну групу, до якої вони належать [1].

Стереотипне мислення часто створює громадський тиск, який дуже впливає, як на ефективність роботи персоналу, так і на його значущість [2]. Порівнюючи себе з іншими, успішнішими, продуктивнішими, вмотивованішими робітниками, їх досягнення здаються незначними, а вмотивованість рухатись та розвиватись знижується. Тому, дуже важливою складовою ефективного функціонування колективу є формування корпоративної культури зі своїми цінностями, принципами та стандартами комунікації, які впливатимуть на позитивний клімат в команді.

Для забезпечення ефективної роботи організації в сучасному бізнес-середовищі, менеджеру варто врахувати низку особливостей під час формування корпоративної культури. Корпоративна культура повинна бути гнучкою до змін та сприяти швидкій адаптації до нових умов. Для забезпечення сильної репутації бренду важливо забезпечити в команді прозорість, чесність та дотримання принципів доброчесності. Підтримка безперервного професійного розвитку працівників, розвиток лідерських якостей, сприяння співпраці та командній роботі, стимулювання інновацій для розвитку креативності та відкритості до змін – все це сприятиме формуванню міцної та конкурентностпроможної компанії.

Ще однією характерною рисою сучасної корпоративної культури, є розвиток вертикальних комунікацій. Вертикальні комунікації - це обмін інформацією між ієрархічними рівнями організації. Вони мають більш пріоритетне значення, аніж горизонтальні та діагональні, адже охоплюють організацію в цілому, а не окремі її підрозділи. Головним пріоритетом, є те, що вони мають зворотній зв'язок, від працівника до керівника.

Результуючи проаналізовану інформацію можемо сказати, що формування ефективної корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі потребує використання системного підходу, залучення в процес всіх ланок управління та працівників. Варто пам'ятати, що корпоративна культура - це «бренд» компанії, чим він якісніший та стабільніший, тим кращий результат.

Список використаних джерел

1. «12 стереотипів у роботі з персоналом»: вебсайт. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/z-drugogo-poglyadu-12-stereotipiv-u-roboti-z-personalom> (дата звернення: 06.04.2024)
2. «Стереотипи: найбільше зло чи життєва необхідність?»: вебсайт. URL: <https://lysty.net.ua/stereotypes/> (дата звернення: 06.04.2024)
3. «Соціопитування»: вебсайт. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/cherez-pandemiji-21-ukrajintsiv-perejshli-na-dstantsijnij-format-roboti-sotsopituvannja.html> (дата звернення: 08.04.2024)

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0 В БІЗНЕСІ

З настанням Четвертої промислової революції, також відомої як Індустрія 4.0, перед бізнесом відкрилися нові можливості, але одночасно збільшилась і кількість викликів. Подібна амбівалентність притаманна усім змінам, що супроводжують технологічний прогрес. Як і попередні їй промислові революції, четверта може допомогти бізнесу збільшити продуктивність, знизити витрати та залучити нових клієнтів.

Новітні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, Big Data та інші, впливають на всі бізнес-процеси без виключення. Часто вони призводять до їх оптимізації, однак іноді можуть спричинити і їх зникнення.

Впровадження технологій індустрії 4.0 вимагає серйозного аналізу та підготовки, оскільки з ними пов'язаний ряд викликів, що варто враховувати для досягнення успіху у перетворенні виробничих та бізнес-процесів.

1. Впровадження технологій індустрії 4.0 передбачає значні обсяги інвестицій для успішної реалізації. Ці інвестиції охоплюють придбання та впровадження передового обладнання, розробку та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, навчання персоналу та впровадження нових робочих процесів. Також необхідно враховувати витрати на оновлення інфраструктури та забезпечення кібербезпеки для захисту цифрових систем від потенційних загроз. Подібні бюджети є непосильними для малих підприємств, що в результаті обмежує доступність сучасних технологій, концентруючи ресурси у великих компаніях [1].

2. Подібні трансформації завжди потребують перепідготовки існуючих працівників або найму нових спеціалістів, що вже володіють потрібними знаннями користування обраними інструментами. Працівники повинні бути здатними адаптуватися до нових інструментів та розуміти їхні можливості для максимізації виробничої ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Цей виклик підкреслює необхідність постійного навчання та розвитку персоналу для успішної адаптації до швидко змінюючогося технологічного середовища.

3. Автоматизація рутинних процесів, які раніше виконувалися людьми, а тепер можуть бути виконані штучним інтелектом, роботами та іншими автоматизованими системами, може призвести до знецінення частини робочих місць і, відповідно, до зростання безробіття та нерівностей у розподілі доходів, оскільки деякі групи населення можуть втратити можливість заробляти собі на життя через відсутність доступу до нових технологій та навичок, потрібних для конкуренції на ринку праці.

4. З використанням передових цифрових технологій, таких як Інтернет речей та зв'язані з ними масиви даних, системи автоматизації та штучний інтелект, з'являються нові вектори атак і загрози для інформаційної безпеки. Зловмисники можуть використовувати ці технології для злому систем, крадіжки конфіденційної інформації або навіть для дестабілізації критичних інфраструктур. Особливу увагу слід приділяти заходам з кіберзахисту, розробці та впровадженню надійних систем захисту даних, а також підвищенню кібербезпеки як пріоритетному завданню у процесі інтеграції технологій індустрії 4.0 [4].

5. Переходячи до цифрових платформ та автоматизованих систем, бізнес може стати більш залежним від технологій, будучи більш уразливим перед можливими відмовами систем або іншими технічними проблемами. Навіть найбільш досконалі системи можуть час від часу виходити з ладу. У таких випадках бізнес може зіткнутися зі значними фінансовими втратами, втратою продуктивності або навіть втратою довіри клієнтів.

Щоб зрозуміти масштаб змін та їх позитивні аспекти розглянемо перспективи трансформації бізнесу за сучасних стандартів Індустрії 4.0.

1. Індустрія 4.0 перетворює традиційні галузі виробництва, забезпечуючи їхню більшу ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність. Завдяки використанню передових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика великих даних та кіберфізичні системи, відбувається значна оптимізація виробничих процесів у різних галузях промисловості. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність роботи, але й значно збільшити швидкість виробництва [1].

2. Новітні технології, а зокрема штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяють автоматизувати багато аспектів виробництва, зменшуючи людський вплив та підвищуючи точність і ефективність процесів. Це відкриває широкі можливості для підвищення якості продукції, зниження витрат та відкриття нових ринків інновацій, які відповідають потребам сучасного суспільства. Також

завдяки цим технологіям стає можливим вчасно виявляти потенційні проблеми, уникати дефектів та покращувати процеси виробництва. Такий підхід допомагає підвищити довіру споживачів до продукції, зменшити відходи та витрати, а також забезпечує відповідність продукції найвищим стандартам якості.

3. Завдяки впровадженню цифрових технологій, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для оптимізації процесів, Індустрія 4.0 перебудовує підходи до логістики. Зокрема, системи моніторингу в реальному часі, розумні алгоритми прогнозування та автоматизовані рішення сприяють покращенню точності прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки, управління запасами та підвищенню ефективності по всьому ланцюгу постачання. Це розширює можливості підприємств у реагуванні на зміни ринкових умов, знижує витрати та час на доставку товарів, а також сприяє зменшенню втрат через збільшення точності та швидкості виконання логістичних процесів [2].

4. Застосування цифрових технологій також дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, зменшуючи ризики для робочої сили та забезпечуючи безпечніші умови праці. Більш того, це сприяє підвищенню безпеки праці шляхом автоматизації небезпечних операцій та визначення передумов для аварій. Такий підхід сприяє створенню більш безпечного та відповідального виробничого середовища. Розвиток індустрії 4.0 також відкриває можливості для використання віртуальної реальності та інших інноваційних технологій для навчання персоналу безпечним методам роботи та ефективному реагуванню на небезпеки. Це дозволяє працівникам набути практичних навичок в безпечному середовищі, що зменшує ризик виникнення нещасних випадків на робочому місці.

5. Подібна автоматизація не лише підвищує ефективність процесів, але й сприяє підтримці прозорості в усій діяльності, зберігаючи цифрові копії всіх процесів. Ці цифрові дані можуть бути додатково проаналізовані для виявлення можливостей їх поліпшення. Подібний підхід також допомагає уникнути втрати даних та забезпечує легкий доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін. Крім того, індустрія 4.0 розвиває нові методи аудиту та верифікації, які дозволяють перевіряти та підтверджувати інформацію з мінімальними затратами на перевірку. Такий підхід забезпечує високий рівень довіри у всіх етапах виробничого процесу [3].

Такий потужний потенціал у впровадженні передових цифрових технологій привертає увагу багатьох компаній, проте разом з цим виникають і труднощі, які необхідно вирішувати на шляху до успішної адаптації.

Хоча зазначені виклики впровадження технологій індустрії 4.0 на підприємстві є досить значними, перспективи цих технологій надають надзвичайну перевагу і переважають у довгостроковій перспективі. Для успішного запровадження індустрії 4.0, компанії повинні бути готові до змін та нововведень. Вони мають активно впроваджувати нові технології, а також інвестувати в навчання персоналу, щоб забезпечити їхню готовність до роботи з сучасними інструментами та системами.

Таким чином, часи бурного технологічного прогресу, коли щодня з'являється чергова новація, технології Індустрії 4.0 є необхідністю та запорукою успіху у висококонкурентному середовищі. Швидкість впровадження та використання цих технологій визначає, наскільки ефективно підприємство може відповідати на виклики ринку і забезпечувати потреби клієнтів. Інтеграція цих технологій дозволяє підприємствам бути на крок попереду, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до постійно змінюючогося ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Багмет В. С. Інструментарій впровадження технологій індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
2. Шерстюк Р.П., Плотніков О.М. Підвищення ефективності діяльності промислового підприємств в умовах індустрії 4.0. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукр. науково-практ. конф. пам'яті почес. проф. Терноп. нац. техн. ун-ту ім. Ів. Пулюя, акад. НАН Миколи Григоров. Чумаченка, м. Тернопіль, 26 трав. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 98–99.
3. Сосновська О. О., Вакофян В. Г. Індустрія 4.0: сутність і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 137–144.
4. Трут О.О., Гнилянська О.В. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2024. № 1 (111). С. 37–45.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Нагорна І. І.

Кузнецова Д. О.
студентка спеціальності «Менеджмент»;
Кузнєцов Є. С.
викладач кафедри менеджменту
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна
ORCID: 0009-0008-3994-9092

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МЕЖАХ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Вивчено різноманітні аспекти впровадження ШІ в управління проектами, включаючи існуючі підходи та методики, а також найкращі практики в цій області [1]. Опановано основні інструменти та технології, необхідні для ефективного використання ШІ у проектному управлінні, такі як машинне навчання, обробка природної мови та аналіз даних.

Опановано основні інструменти та технології, необхідні для ефективного використання штучного інтелекту (ШІ) у проектному управлінні. Машинне навчання є одним з ключових елементів, оскільки воно дозволяє системам ШІ навчатися на основі даних та вдосконалювати свої алгоритми без явного програмування. Далі, обробка природної мови є важливою складовою, оскільки вона дозволяє системам розуміти та аналізувати людську мову, що стає важливим аспектом в проектному управлінні. Крім того, аналіз даних виступає ключовою складовою, оскільки великий обсяг інформації, що супроводжує проекти, може бути ефективно оброблений та використаний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень за допомогою алгоритмів ШІ. Тому опанування цих інструментів є важливим кроком для успішного використання ШІ у сфері проектного управління.

Проаналізовано можливості та переваги впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управління проектами, виявлено, що використання ШІ дозволяє досягти значного покращення у багатьох аспектах проектного управління. ШІ може прогнозувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та ефективно планувати завдання завдяки використанню різноманітних алгоритмів і технологій. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматизувати процес прогнозування ризиків, забезпечуючи більш точні та надійні прогнози, що сприяє уникненню непередбачуваних ситуацій. Також, штучний інтелект може підтримувати оптимальне використання ресурсів шляхом аналізу великих обсягів даних та розробки оптимальних стратегій їх розподілу.

Таблиця 1 – Порівняння традиційних і цифрових методів управління проектами

Аспект управління проектами	Традиційні методи	Штучний інтелект
Прогнозування ризиків	Ручний аналіз і досвід	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування та управління ризиками
Оптимізація ресурсів	Ручне планування та моніторинг	Автоматизоване планування та розподіл ресурсів на основі аналізу даних
Планування завдань	Статичне планування	Динамічне планування на основі аналізу змінних умов та даних

Проаналізовано можливості та переваги впровадження ШІ в управління проектами, зокрема здатність прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та планувати завдання з використанням алгоритмів ШІ. Систематизовано отримані дані та інформацію для створення чіткого зображення ефективного впровадження ШІ у проектне управління.

Систематизовано отримані дані та інформацію для створення чіткого зображення ефективного впровадження ШІ у проектне управління. Такий підхід дозволяє структурувати знання та досвід у галузі та використовувати їх для побудови стратегій вдосконалення бізнес-процесів через використання ШІ.

Зроблено висновок, що використання ШІ в управлінні проектами є не лише актуальним, а й стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства. ШІ може стати ключовим фактором успіху проектів, забезпечуючи їх вчасне виконання, оптимізацію витрат та досягнення бажаних результатів.

Список використаних джерел

- Гнатенко, І. (2019). Штучний інтелект у проектному менеджменті: теоретичні засади та практичне застосування. Ефективна економіка, (Випуск 9). URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7268> (дата звернення: 12.03.2024).

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Оцінка ризиків і можливостей стійкого розвитку у стратегічному плануванні Приватного акціонерного товариства «Оболонь» є важливим аспектом у забезпеченні довгострокового успіху підприємства. Вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, яке включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, дозволяє ідентифікувати ключові виклики й можливості, з якими сьогодні стикається компанія.

Серед зовнішніх факторів регулювання алкогольного ринку, податкова політика, політична стабільність, міжнародні відносини та торговельна політика, а також екологічні регуляції мають визначальний вплив на діяльність «Оболонь». Зміни в демографічній структурі, увага до здорового способу життя, вплив соціальних медіа і зміни у споживацьких перевагах також впливають на стратегічні рішення компанії.

Внутрішнє середовище підприємства «Оболонь» має сильні сторони, такі як великий обсяг виробництва, широкий асортимент продукції, сильна брендова ідентичність та інвестиції в технології і інновації. Однак, компанія також стикається зі слабкими сторонами, включаючи залежність від певних сировинних ресурсів, обмеження у диверсифікації продуктового портфеля і необхідність у технологічному оновленні [1].

Загрози для ПрАТ «Оболонь» включають зростання конкуренції, зміни у законодавстві та податковій політиці, економічну нестабільність, зміни споживчих уподобань і комбіновані форс-мажорні ризики [2]. Водночас компанія має значні можливості для розвитку, такі як розширення експортних ринків, впровадження нових технологій, акцент на екологічну відповідальність і сталість виробництва, розширення асортименту продукції та розвиток стратегічних партнерств.

Для подолання викликів і максимізації можливостей компанія «Оболонь» повинна зосередитися на заходах стабілізації, таких як розширення бази постачальників для зменшення залежності від ключових сировинних постачальників, а також на неефективне управління витратами та викликами, пов'язаними з ціноутворенням і маркетингом. Різне зниження фінансових показників може свідчити про необхідність перегляду стратегічного планування та впровадження заходів щодо оптимізації операційної діяльності й зниження витрат [3]. Глибший аналіз фінансового стану виявляє також певні позитивні моменти (табл. 1). Зокрема, зростання чистого прибутку у 2022 році порівняно з попереднім роком свідчить про вдалі стратегічні кроки управління, спрямовані на відновлення рентабельності та ефективності. Однак, зростання зобов'язань і певне зниження ліквідності потребують уважного контролю та можливого коригування фінансової стратегії, зокрема шляхом рефінансування довгострокових зобов'язань або оптимізації оборотного капіталу [3].

Таблиця 1 – Основні показники фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2022 роки

№ з/п	Статті	Код рядка	Показники звітів, тис грн			
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Виручка від продажу	2000	5 276 795	5 464 827	5 986 592	8 649 174
2	Собівартість проданих товарів	2050	4 215 809	4 136 008	4 812 733	5 751 536
3	Валовий прибуток	2090	1 060 986	1 328 819	1 173 859	2 897 638
4	Операційні витрати	2550	4 520 450	4 487 356	6 057 490	6 518 826
5	Операційний прибуток (ЕВІТ)	2190	299 958	494 864	5 007	1 708 860
6	Чистий прибуток/збиток	2350	290 151	76 798	-130 821	1 114 681
7	Активи всього	1300	5 323 114	5 425 815	5 793 443	6 055 196
8	Поточні активи	1195	1 023 609	1 367 817	1 638 807	2 108 339
9	Поточні зобов'язання	1695	2 535 176	2 088 817	2 184 448	1 403 780
10	Дебіторська заборгованість	1125	256 562	286 204	417 089	580 193
11	Кредиторська заборгованість	1615	906 076	718 433	794 275	475 713
12	Довгострокові фінансові зобов'язання	1595	589 129	1 061 391	1 066 323	986 405
13	Власний капітал	1495	2 198 809	2 275 607	2 542 672	3 665 011

Джерело: складено авторами за даними [3]

Виходячи з наведеного аналізу стає зрозумілим про важливість постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища для ПрАТ «Оболонь» та адаптації стратегії підприємства у відповідь на зміни жорстких ринкових умов.

Рекомендовані заходи стабілізації включають диверсифікацію джерел доходу, зменшення залежності від окремих ринків та продуктів, зосередження на інноваціях і підвищення ефективності виробництва. Також необхідно зміцнювати відносини з клієнтами та партнерами, впроваджувати екологічно чисті технології і розширювати присутність на міжнародних ринках.

Підприємство «Оболонь» повинно продовжувати займати активну позицію у впровадженні стратегій стійкого розвитку, враховуючи потреби суспільства і вимоги до охорони навколишнього середовища. Це не тільки підвищить репутацію компанії, але й допоможе відкрити нові ринки та залучити інвестиції. Водночас гнучке управління ризиками й здатність швидко адаптуватися до змін дозволять ПрАТ «Оболонь» ефективно реагувати на виклики та скористатися новими можливостями у динамічному ринковому середовищі. Враховуючи це, стає зрозумілим, що стратегічне планування стійким розвитком на ПрАТ «Оболонь» повинно передбачати певний процес з проведенням оцінки загроз та можливостей стійкого розвитку та оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

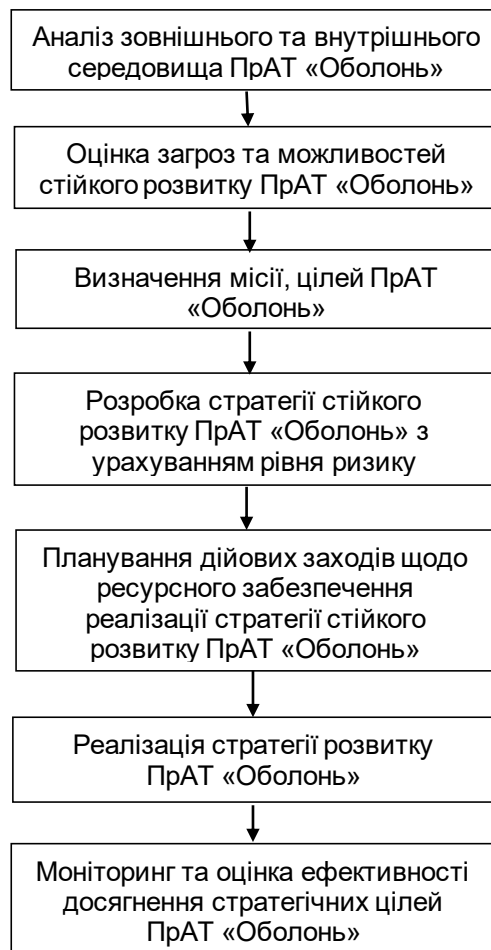


Рисунок 1 – Процес стратегічного планування стійкого розвитку на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, заходи стабілізації та стратегічні ініціативи мають бути спрямовані на зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Управлінська команда компанії «Оболонь» повинна зосередитися на розвитку внутрішніх ресурсів, оптимізації виробничих процесів, інвестиціях в дослідження та розвиток, а також на розробці та впровадженні інноваційних продуктів і технологій. Збалансований підхід до управління, стратегічного планування та ефективного виконання планів дозволять підприємству досягти успіху і забезпечити її процвітання в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Офіційний вебсайт компанії ПрАТ «Оболонь» із відкритою звітністю. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 02.03.2024).
2. Аналітична онлайн-платформа для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів компаній «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 02.03.2024).
3. База даних учасників системи публічних закупівель «Prozorro». URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 05.03.2024).

Левченко В. М.
студентка кафедри промислового маркетингу
ORCID: 0009-0001-9828-1140;
Жигалкевич Ж. М.
д-р. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5847-1302

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

Сучасний споживчий ринок є динамічним та непередбачуваним, що ставить перед компаніями виклик формування ефективного товарного асортименту. Товарний асортимент є ключовим елементом маркетингу та стратегічного управління продажами, оскільки він визначається не лише видами продукції, а й їх характеристиками, брендами, цінами та іншими параметрами. Компаніям важливо враховувати різноманітність потреб споживачів та забезпечувати належний баланс у своєму товарному асортименті для задоволення різних сегментів ринку. Створення оптимального асортименту, спрямованого на оптимізацію прибутку та збереження стійкого фінансового успіху, є важливим завданням для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність.

Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним й тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін [1].

Товарний асортимент на підприємстві є важливим елементом стратегії маркетингу. Він описує групу товарів, які пропонуються споживачам і можуть бути розділені на категорії відповідно до їхніх особливостей і характеристик. Узагальнюючи, це асортимент товарів, що пропонується покупцям в межах однієї торгової марки або на певному ринку. Товари можуть бути схожими за функціональністю, ціною, каналами продажу і спрямовані на одну й ту саму цільову аудиторію. Грамотний підхід до формування товарного асортименту може допомогти підприємству залучати більше покупців і збільшувати прибуток.

Формування асортименту для підприємств є складним процесом, що вимагає уважного аналізу та урахування багатьох факторів. Успішне формування асортименту включає в себе перелік завдань, які допоможуть підприємству забезпечити конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів. Серед ключових завдань у формуванні асортименту є:

- впровадження нововведень. Це дозволяє підприємству інновувати та виходити на нові ринки з продукцією, яка відповідає потребам споживачів;
- гарантування конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу ринкової конкуренції та вдосконалення якості та цінності виробів;
- ефективне управління різноманітністю товарів, що допомагає оптимізувати асортимент, уникати зайвої продукції та забезпечувати споживачам широкий вибір;
- розвиток бренду та приваблива упаковка, що відіграють важливу роль у привертанні уваги покупців та створенні унікального іміджу товару;
- аналіз життєвого циклу товарів та визначення їх позицій на ринку, що дозволяє підприємству розуміти, як ефективно управляти асортиментом та вчасно реагувати на зміни у споживчому попиті;
- врахування різниці між товарними позиціями з точки зору їх характеристик та властивостей, щоб відповідати потребам різних категорій споживачів.

Усі перелічені завдання вимагають системного підходу та постійного моніторингу ринкових тенденцій, щоб забезпечити успішне формування асортиментної стратегії та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

У широкому сенсі асортиментна стратегія – це план дій, що визначає, яким чином підприємство буде представляти свій асортимент товарів або послуг для задоволення потреб споживачів. Вона включає в себе вибір асортименту продукції, його кількість, види, бренди та цінові категорії, що пропонуються споживачам.

Сучасні асортиментні стратегії включають такі підходи, як диференціація продуктів, сегментація ринку, стратегія повного асортименту, стратегія обмеженого асортименту та стратегія сезонного асортименту. Ці стратегії дозволяють компаніям ефективно управляти своїм асортиментом товарів та послуг, задовольняти потреби різних сегментів споживачів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Для ефективного управління асортиментом компанії використовують різноманітні стратегії. Кожна з них має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної залежить від специфіки бізнесу та ринкових умов.

Важливо знайти конкурентоспроможний баланс між різноманітністю пропозицій, глибиною та рівнем обслуговування. Пропонуючи занадто велику глибину, клієнти можуть відчувати перевантаження, обираючи лише продукти, з якими вони вже знайомі або які купували раніше. Зменшення різноманітності може спонукати клієнтів перейти до конкурентів, які краще реагують на їхні потреби. Більше того, ефективна стратегія асортименту "яка підходить всім" відсутня, особливо на сьогоднішньому постійно змінюваному ринку. Наприклад, бренди можуть реалізувати стратегію широкого асортименту, пропонуючи набір продуктів декількох товарних ліній з обмеженою кількістю варіацій продуктів. Або вони можуть дотримуватися стратегії глибокого асортименту, яка наголошує на різноманітті продуктів над лініями продуктів. Великі роздрібні мережі, такі як Walmart, Target і Home Depot, традиційно пропонували асортимент для масового ринку, який наголошує як на широкий, так і на глибокий набір продуктів. Сьогодні багато хто експериментує з моделями асортименту, орієнтованими на споживача, де набір продуктів магазину варіюється залежно від його місцезнаходження, розміру та планування магазину та бази клієнтів.

У минулому роздрібні торговці поклалися на електронні таблиці Excel, історичні дані та навіть інтуїцію для планування асортименту. Але сьогодні одним з найактуальніших підходів формування асортиментних пропозицій являється можливість формування асортименту на основі інструментів аналітики. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) представляють собою передові технології, здатні ефективно аналізувати великі обсяги даних, ідентифікувати закономірності та виконувати прогнозування або формулювати рекомендації. Ці технології відіграють ключову роль у вдосконаленні асортиментного менеджменту за допомогою різноманітних методик. Зокрема, AI та ML дозволяють точно прогнозувати попит і переваги споживачів, виходячи з аналізу історичних продажів, ринкових тенденцій та зовнішніх впливів, включно з метеорологічними умовами, суспільними подіями чи промоційними акціями. Також, вони сприяють глибшому сегментуванню клієнтів та ринків, базуючись на аналізі їхньої поведінки та потреб, що дозволяє ретельніше налаштовувати асортимент під конкретні сегменти.

Додатково, використання AI та ML допомагає оптимізувати портфель продукції, враховуючи різноманітні цілі та обмеження, такі як максимізація доходів і прибутків, ефективне управління запасами та оптимальне використання торгового простору. Важливим є і тестування потенційних асортиментних стратегій за допомогою моделювання або аналізу реальних даних, а також оцінка їх впливу на ключові показники бізнесу, зокрема на обсяги продажів, рентабельність та рівень задоволеності клієнтів [2]. Більше того, програми AI та ML надають [3]:

- гіпердеталізацію: AI дозволяє плануванню асортименту виходити за рамки широких класифікацій магазинів та кластерів, надаючи налаштовані стратегії асортименту 1:1.

- унікальні досвіди: машинне навчання може аналізувати зразки покупок клієнтів, надавати рекомендації щодо продуктів у магазині та навіть передбачати майбутню поведінку покупця.

- інсайти: AI з'єднує крапки між історичними продажами, зміною поведінки клієнтів та продажами, спричиненими імпульсами.

- екосистему: AI та машинне навчання вивчають як внутрішні, так і зовнішні джерела даних, щоб генерувати висновки, засновані на даних, які допомагають приймати кращі рішення.

Існуючі інструменти аналітики відкривають нові можливості для ефективного формування асортименту. Аналіз даних споживачів, використання Big Data, алгоритми машинного навчання дозволяють передбачити зміни в попиті та адаптувати асортимент під ці зміни. Також, аналітика допомагає в ідентифікації та оцінці ефективності різних асортиментних стратегій, що є важливим для постійного удосконалення бізнес-процесів. Аналітика у сучасному бізнесі стала невід'ємною частиною прийняття стратегічних рішень та визначенні нових стандартів управління асортиментом. Збір та аналіз даних дозволяє підприємствам більш точно визначити споживчі потреби, реалізувати персоналізовані стратегії та створювати конкурентоспроможний асортимент для досягнення успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Armstrong G., Kotler Ph. Marketing (an introduction, ninth edition). USA: Pearson Prentice Hall, 2009. 502 p.

2. What are the benefits and challenges of using AI or machine learning for product assortment optimization? URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-benefits-challenges-using-ai-machine-learning> (дата звернення: 08.03.2024).

3. Effective Strategies for Assortment Planning in the Digital Age. URL: <https://us.nttdata.com/en/blog/2023/may/assortment-planning-in-the-digital-age> (дата звернення: 08.03.2024).

Лютенко О. А.
 аспірант кафедри менеджменту підприємств,
 ORCID: 0009-0005-3992-3632;
Савицька О. М.
 канд. екон. наук, доц.,
 доцент кафедри менеджменту підприємств
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0002-1053-209X

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій питання оцінювання рівня ефективності управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах у взаємозв'язку з використанням методичного інструментарію оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом набуває особливої актуальності. Загалом, традиційні методи оцінювання рівня ефективності управління суб'єктами господарювання, засновані на фінансово-економічних показниках, не завжди надають комплексну характеристику результатів управління підприємствами, оскільки не в повному обсязі враховують можливі результати оцінювання стану ефективності управління його *інтелектуальним капіталом*.

У сучасному світі, де швидкість технологічних змін безперервно зростає, роль інтелектуального капіталу, як ключового драйвера конкурентоспроможності та інновацій на підприємствах стає все більш вагомим.

Інтелектуальний капітал, який охоплює знання, навички, технологічний досвід та організаційну культуру, вважається фундаментальним ресурсом, що сприяє створенню доданої вартості (доданої цінності) та забезпечує довгостроковий розвиток підприємств.

Одним із ключових викликів для менеджерів та дослідників є вимірювання та оцінювання ефективності використання інтелектуального капіталу в контексті зростаючої цифровізації всіх бізнес-процесів.

У цьому аспекті *коефіцієнт доданої цінності від інтелектуального капіталу (VAIC)* виступає як інноваційний та ефективний індикатор для оцінки внеску інтелектуального капіталу в загальну продуктивність та ефективність управління на підприємстві. Важливо дослідити, як *VAIC* може бути адаптований та застосований для оцінювання стану ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Методика *VAIC* зосереджується на оцінці ефективності використання інтелектуального капіталу шляхом вимірювання доданої вартості, створеної кожним компонентом інтелектуального капіталу. *VAIC* дозволяє оцінити наскільки ефективно підприємство перетворює різні типи капіталу у додану вартість і визначається як сума трьох показників ефективності (*HCE, SCE та CEE*) [1, с. 661]:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE \quad (1)$$

Ефективність людського капіталу (HCE): *HCE* розраховується як відношення доданої вартості до людського капіталу (VA/HC).

Ефективність структурного капіталу (SCE): *SCE* визначається як відношення структурного капіталу до доданої вартості (SC/VA або $(VA - HC)/VA$).

Ефективність капіталу, що використовується (CEE): *CEE* визначається як відношення доданої вартості до капіталу, що використовується (VA/CE).

У своєму дослідженні Анте Пуліч представив модель *VAIC* як надійний інструмент для оцінювання ефективності інтелектуального капіталу, акцентуючи на важливості його ролі в підвищенні прибутковості та ринкової вартості компанії [1].

Модель *VAIC* виступає як потужний інструмент управління, що дозволяє менеджерам не лише покращити процес прийняття рішень, але й зорієнтувати всі види діяльності компанії на результативність працівників, виявляти внутрішні неефективності та вживати заходів у разі отримання незадовільних результатів.

Додатково, привабливість *VAIC* полягає у його гнучкості та доступності, оскільки його можна розраховувати як для цілої компанії, так і для окремих бізнес-підрозділів, використовуючи дані фінансової звітності.

У дослідженні, проведеному Джузеппе Марцо [2], розглядається використання моделі VAIC як засобу для оцінки того, наскільки ефективно компанії використовують свій інтелектуальний капітал. Модель VAIC характеризується легкістю у проведенні розрахунків та широкою доступністю необхідної інформації, що робить її зручним інструментом. Важливо підкреслити, що за рахунок своєї простоти використання, доступності інформації для аналізу та зрозумілості інтерпретації результатів, VAIC ефективно слугує цілям оцінювання інтелектуального капіталу [3]. Проте виявлено, що ця модель має певні обмеження, що ставлять під сумнів її здатність точно відображати цінність знань та ідей у компанії.

Особливо актуальним є питання часового розриву між внеском у розвиток інтелектуального капіталу та відчутними результатами цих інвестицій.

Часовий розрив можна проілюструвати на прикладі компанії, яка інвестує у навчання своїх співробітників. Хоча ці інвестиції можуть бути значними у поточному році, ефективність таких вкладень у людський капітал може не бути відразу видимою і проявитися лише з часом. Це означає, що хоча поточні витрати на людський капітал можуть бути високими, справжня додана вартість, яку генерує цей капітал, може з'явитися лише у майбутньому. Такий часовий розрив створює складнощі при оцінці реальної ефективності інтелектуального капіталу за допомогою моделі VAIC у той же рік, коли було здійснено інвестиції.

Тому, хоча VAIC пропонує інтуїтивно зрозумілий підхід до оцінки інтелектуального капіталу, необхідно враховувати часові аспекти інвестицій та їхнього впливу на додану вартість. Цей часовий розрив може вимагати розробки додаткових методик або удосконалень у формулі VAIC, щоб забезпечити більш точне відображення динаміки розвитку інтелектуального капіталу в компаніях.

Щоб вирішити проблему часового розриву, пов'язаного з моделлю VAIC у вимірюванні рівня ефективності управління інтелектуальним капіталом, можна розглянути кілька підходів. Перш за все, важливо визнати, що інвестиції в інтелектуальний капітал, такі як навчання співробітників або проведення досліджень та розвиток процесів та технологій, часто дають результати не відразу, а протягом тривалого часу. Відповідно, розрахунок ефективності таких інвестицій потребує більш довгострокового підходу.

Один із способів врахування цього аспекту – внесення змін до самої формули VAIC, щоб інтегрувати часову компоненту. Наприклад, можна розробити модифіковану версію VAIC, яка включала би зважені показники ефективності за кілька попередніх років, замість того, щоб обмежуватися лише поточним роком. Це дозволило б врахувати вплив минулих інвестицій на поточну продуктивність.

Інший варіант – впровадження моделі з затримками, де витрати на людський капітал або інші види капіталу за попередні роки корелюються з доданою вартістю у наступні роки. Такий підхід дозволив би врахувати затримку між часом здійснення інвестицій та їхнім впливом на продуктивність компанії.

Крім того, для вдосконалення методичного інструментарію оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом суб'єкта господарювання можна застосовувати більш комплексні аналітичні методи, в тому числі машинне навчання, які дозволяють виявити неочевидні залежності та прогнозувати майбутні тенденції на основі історичних даних.

Усі ці підходи вимагають додаткових досліджень та тестування, адже вони можуть надати більш точний інструмент для оцінювання вкладу інтелектуального капіталу в загальний рівень ефективності управління компаніями.

Список використаних джерел

1. Pulic A. The principles of intellectual capital efficiency-A brief description. Zagreb: Croatian Intellectual Capital Center, 2008. P. 22. URL: https://www.researchgate.net/profile/Ante_Pulic/publication/265262960_The_Principles_of_Intellectual_Capital_Efficiency_-_A_Brief_Description/links/56bb34d108ae127edd55e515.pdf (the date of application: 08.04.2024 p.).
2. Marzo, G. (2022). A Theoretical Analysis of the Value Added Intellectual Coefficient (VAIC). *Journal of Management and Governance*, 26, PP. 551-577. URL: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09565-x> (the date of application: 08.04.2024 p.).
3. Сайкевич М. І. Оцінка інтелектуального капіталу компанії // *Аграрна наука, освіта, виробництво: Європейський досвід для України: Матеріали науково-практичної конференції. Житомирський національний агроекологічний університет*, 2015. С. 658-662.

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПЕРСПЕКТИВ УКРАЇНИ

Створення сприятливого інвестиційного середовища та підвищення інвестиційної привабливості є одним із важливих завдань кожної держави. Інвестиційна привабливість регіону залежить від ризиків, з якими можуть зіткнутися інвестори, та інвестиційного потенціалу. В умовах воєнного стану ризику ведення бізнесу та інвестування капіталу зростають в рази, проте разом з тим зростає і потреба в залученні інвестиційних ресурсів для забезпечення післявоєнного відновлення.

На рис. 1 відображено динаміку індексу інвестиційної привабливості України за період 2016-2022 рр. за даними European Business Association (EBA) [2].

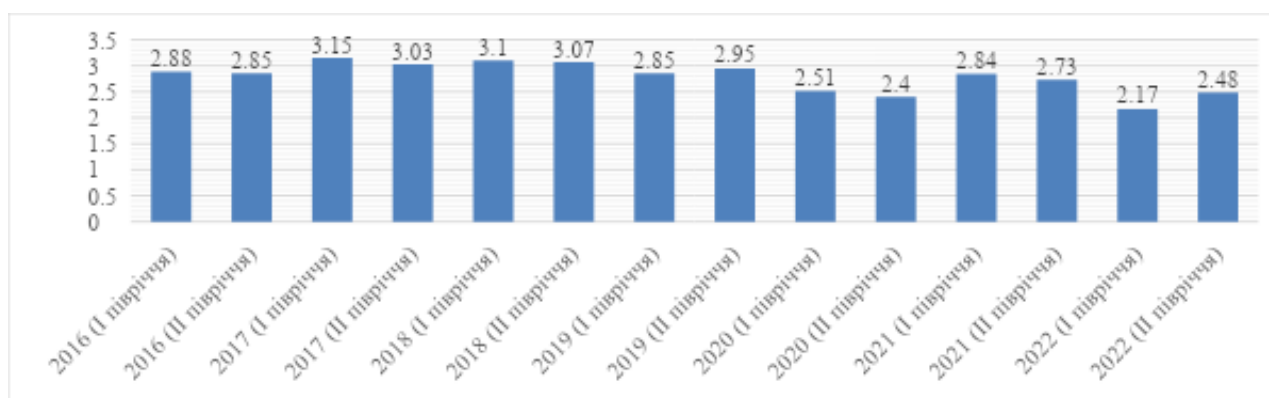


Рисунок 1 – Динаміка індексу інвестиційної привабливості України за 2016-2022 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [2]

З рис. 1 видно, що суттєве зниження індексу інвестиційної привабливості відбулося у 2020 р. (з 2,95 до 2,4, тобто на 18,6 %), що пов'язано зі світовою пандемією COVID-19. Ще стрімкіше зниження показника простежувалося у I півріччі 2022 р. (відносно аналогічного періоду попереднього року індекс знизився на 23,6 %), що є наслідком повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації на територію України. Військові дії та масовий ракетний терор військових, промислових і цивільних об'єктів очолюють перелік факторів негативного впливу на інвестиційний клімат в нашій країні впродовж останніх двох років. Так, у I половині 2022 р. значення індексу становило 2,17 бала з 5-ти можливих, а це найнижче значення з 2013 р. (1,8 бала) [7].

У світовому масштабі оцінка поточного стану інвестиційного клімату України теж фіксувалася на досить низькому рівні. Про це, зокрема, свідчить значення індексу фінансової відкритості, який справедливо можна вважати одним із критеріїв інвестиційної привабливості для залучення іноземних інвестицій, що характеризує наявність бар'єрів та обмежень щодо руху капіталу та інтеграцію країни у світову фінансову систему. Так, у 2022 р. Україна зайняла 169 місце у світі зі значенням індексу (-1,93) на рівні із такими країнами як Сирія чи Венесуелла. Для порівняння: значення індексу фінансової відкритості Польщі у 2022 р. становило 1,04, Румунії – 2,06 [6].

За результатами I півріччя 2022 р., яке було найбільш невизначеним та найважчим для нашої країни в умовах повномасштабної війни, частка керівників компаній, які вважали інвестиційне середовище вкрай несприятливим, зросла більш ніж в десять разів (з 5 до 53 % за півроку), 34 % вважали його скоріше несприятливим. 9 % керівників оцінювали інвестиційний клімат нейтрально і лише 4 % вважали його сприятливим. Водночас, попри війну, 91 % компаній планували все ж продовжувати працювати на ринку України, а 55 % збиралися інвестувати в Україну навіть у воєнний час [3]. І це дало свої плоди. Уже в II півріччі 2022 р. індекс інвестиційної привабливості України знову почав зростати і досяг значення 2,48 бала (рис. 1).

Попри повномасштабну війну потенціал України все ж залишається досить високим: родючі ґрунти, вигідне географічне розташування, розвинена інфраструктура, достатня кількість

високоосвічених фахівців, наявність природних ресурсів та ін., – все це відроджує зацікавленість іноземних інвесторів та поступово стимулює відновлення процесу інвестування в економіку України. Крім того, варто віддати належне і українському бізнесу, значна частка якого продовжує працювати, адаптується до складних військових умов, відновлює ланцюги постачання і робить кроки для залучення нових інвестицій. Як наслідок, за даними UkraineInvest [4], прямі інвестиції за січень-березень 2023 р. перевищили 0,5 млрд \$ США. У 2021 р. сума прямих інвестицій в Україну була рекордною і склала 7,3 млрд \$ США, тоді як аналогічний показник за 2022 р. – негативний, на рівні (-321) млн \$ США.

Україна продовжує робити активні кроки щодо підвищення інвестиційної привабливості і стимулювання залучення в економіку нашої держави стратегічних внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Зокрема, 09 серпня 2023 р. було прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» № 3311-IX [5], який спрямований на нарощування інвестиційних капіталовкладень за рахунок: спрощення вимог до інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями; розширення сфер, в яких можуть реалізовуватися такі проєкти; доповнення форм державної підтримки; зменшення межі розміру «значних інвестицій» (із 20 до 12 млн євро) та ін.

На міжнародному рівні уже другий рік поспіль у липні проводиться «Конференція з відновлення України» (2023 р. – у Лондоні; 2022 р. – у м. Лугано (Швейцарія)), що вселяє надію на більш активну і тісну співпрацю із міжнародними партнерами, донорами та інвесторами. Крім того, з ініціативи президента та уряду у вересні 2022 р. була створена онлайн-платформа «Advantage Ukraine». Кожен потенційний інвестор, який реєструється на платформі, отримує інформацію про інвестиційні проєкти.

На платформі «Advantage Ukraine» зібрано понад 500 інвестиційних проєктів (ІП) та можливостей у 10-ти сферах економіки [1]:

- оборонно-промисловий комплекс – стратегічно важлива галузь для нашої держави (більше 10 проєктів з 43 млрд \$ США ІП);

- металургія та металообробка має значний потенціал для розвитку ринку заліза прямого відновлення та зеленої металургії, а також виробництва титану та титановмісної продукції (більше 20 проєктів з 26 млрд \$ США ІП);

- агропромисловий комплекс відкриває перспективи стати експортером сільськогосподарської продукції зі значними можливостями для її переробки (більше 300 проєктів з 34 млрд \$ США ІП);

- енергетика – атомна, електро-, гідро-, газова та вугільна. Широкі перспективи для зростання має сектор відновлюваної енергетики та розвиток системи зберігання енергії (більше 50 проєктів з 177 млрд \$ США ІП);

- фармацевтика – сфера промисловості, тісно пов'язана з інноваціями (більше 30 проєктів з 19 млрд \$ США ІП);

- природні ресурси – значні запаси мінеральних ресурсів у високій концентрації є перспективним об'єктом інвестування (більше 10 проєктів з 5,6 млрд \$ США ІП);

- логістика та інфраструктура – за рахунок вигідного географічного розташування Україна є торговим транзитним коридором (більше 30 проєктів із 123 млрд \$ США ІП);

- меблева та деревообробна промисловість за сприятливих умов має перспективи стати європейським центром меблевого бізнесу і обробки деревини (більше 40 проєктів з 5 млрд \$ США ІП);

- інноваційні технології на сьогодні, одна із з провідних галузей, адже Україна стала першою країною, яка оцифрувала більшу частину особистого офіційного і державного документообігу. Україна посідає 4-те місце у світі за обсягом фінансових операцій, що здійснюються за допомогою мобільних пристроїв (більше 2000 стартапів з 11 млрд \$ США ІП); промислове виробництво забезпечене потужною мережею машинобудівних підприємств (більше 20 проєктів з 16 млрд \$ США ІП) [1].

Підсумовуючи, можна зазначити, що в Україні є досить сприятливі передумови для залучення іноземних інвестицій у національну економіку найближчим часом, але успіх цього процесу залежить від безлічі чинників: створення сприятливих нормативно-правових умов, розбудови інноваційної економіки, забезпечення прозорості управлінських рішень та доступності інформації, а також, що не менш важливо, підтримки національного виробництва та розвитку вітчизняного ВПК.

Список використаних джерел

1. AdvantageUkraine : website. URL: <https://advantageukraine.com/ua/> (дата звернення: 14.03.2024).
2. EBA : website. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
3. LB.ua : website. URL: <https://lb.ua> (дата звернення: 10.08.2022).
4. UkraineInvest : website. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
5. Верховна рада України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#Text> (дата звернення: 14.03.2024).
6. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна» : веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua> (дата звернення: 03.07.2023)
7. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення: 03.07.2023).

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Усі суб'єкти господарювання провадять свою діяльність в умовах невизначеності, яка породжує різноманітні ризики. Для кожного окремо взятого підприємства ризики можуть відрізнятися в залежності від його галузевої приналежності, організаційно-правової форми, структури капіталу, кількості конкурентів, регуляторного середовища в сфері його діяльності тощо. Російсько-українська війна спричинила ще більше посилення рівня невизначеності та нестабільності, а отже, існуючих ризиків, що негативно відобразилося на діяльності підприємств, загострило економічну ситуацію в країні загалом та знизило її інвестиційну привабливість. Підприємства зіштовхнулися зі зниженням платоспроможного попиту, порушенням логістичних ланцюгів поставок, загрозами, пов'язаними з втратою майна та відтоку робочої сили внаслідок воєнних дій, зростанням цін на сировину і матеріали та рядом інших проблем.

Фінансові ризики є важливою групою ризиків, яка має безпосередній вплив на результати діяльності підприємства, рівень його платоспроможності, кредитоспроможності, рентабельності, економічної безпеки загалом. Для фінансових ризиків характерний високий рівень невизначеності, оскільки фінансові ризики реалізуються через людську діяльність та не мають природних стабілізаторів ризику [6]. Особливістю фінансових ризиків є також те, що внаслідок проведення операцій у фінансово-кредитній чи біржовій сфері, є ймовірність отримання не лише втрат, але й доходу. Тобто, поняттю «фінансовий ризик» притаманний певний «дуалізм», результат якого буде залежати від прийнятого рішення та зовнішніх обставин.

Фактори, якими зумовлені фінансові ризики, поділяються на зовнішні (рівень інфляції, стабільність валюти, доступність до кредитного фінансування, волатильність процентних ставок та цін, політична ситуація в країні тощо) та внутрішні (структура капіталу підприємства, рівень ефективності використання його активів, управління витратами тощо). В умовах війни вплив цих факторів став ще більш вагомим та вираженим. Розглянемо детальніше фінансові ризики, з якими зіштовхнулися вітчизняні підприємства в умовах війни:

Валютний та інфляційний ризики. Валютний ризик передбачає відхилення очікуваного доходу в більшу чи меншу сторону внаслідок зміни валютних курсів. Такий вплив на прибуток до оподаткування підприємства висвітлюють у Формі № 5 «Примітки до річної фінансової звітності». Валютний ризик більш релевантний для підприємств, які займаються зовнішньо-економічною діяльністю, тобто мають закордонних постачальників, закуповують обладнання за кордоном, експортують свою продукцію за кордон, мають закордонні дочірні компанії тощо. Очевидним є те, що війна не могла не вплинути на стабільність валют. І тут варто зазначити, що завдяки успішній монетарній політиці держави негативні наслідки вдається стабілізувати. Зокрема, з жовтня 2023 р. було впроваджено керовану гнучкість обмінного курсу за операціями на безготівковому міжбанківському валютному ринку замість режиму плаваючого курсоутворення, що мало місце у довоєнний період [5]. Це є важливим впровадженням, адже НБУ компенсуватиме структурний дефіцит іноземної валюти на ринку та згладжуватиме курсові зміни. Однією з передумов відмови від фіксованого обмінного курсу стало саме стійке зниження інфляції. За даними НБУ, річний рівень інфляції знизився з 26,6 % у грудні 2022 року до 4,3 % у лютому 2024 року [2]. Подібне зниження є, навіть, швидшим, ніж очікував НБУ.

Податковий ризик передбачає ймовірність змін у податковому законодавстві країни, шляхом зміни ставок, періодичності та порядку сплати, зміни в умовах пільгового оподаткування тощо. Після початку повномасштабного вторгнення державою була введена низка змін у податковому законодавстві, спрямованих на підтримку суб'єктів підприємницької діяльності. Зокрема, до таких змін можна віднести: тимчасове запровадження ряду послаблень для фізичних осіб-підприємців (ФОП); звільнення від сплати земельного та екологічного податку для підприємств, розташованих на територіях, де ведуться бойові дії; тимчасове скасування штрафу за невчасну подачу податкової звітності тощо. Хоча, варто відзначити, що більшість послаблень вже скасована, що, в свою чергу, посилює податковий ризик для суб'єктів господарювання, створюючи додаткові незручності. В контексті податкових ризиків доречно згадати ситуацію масового блокування реєстрації податкових накладних в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН) після 24 лютого 2022 року. Для

підприємств-платників податку це стало справжньою проблемою в рамках здійснення господарської діяльності та призвело до низки незручностей та фінансових втрат. Основна проблема крилася в тому, що підприємства не могли отримати повну оплату за свою продукцію, так як часто повна вартість сплачується після реєстрації податкової накладної згідно договору. До того ж, контрагенти не могли зменшити розмір податкового зобов'язання на розмір податкового кредиту по заблокованих податкових накладних [3]. Звичайно, підприємства мали змогу оскаржити рішення ДПС щодо блокування податкових накладних та часто вигравали судові справи, проте це займало час та потребувало додаткових витрат.

Процентний ризик зумовлений ймовірністю зміни процентних ставок за зобов'язаннями підприємств чи за борговими фінансовими інструментами (наприклад, якщо підприємство має у своєму портфелі векселі чи облигації, хоча така практика слабо розвинена в Україні). Такі зміни, безумовно, впливають на витрати підприємства на обслуговування боргу або на розмір доходів від інвестицій. Особливо процентний ризик стосується підприємств, які мають кредити за плаваючими ставками. Варто зазначити, що НБУ наразі відновлює цикл пом'якшення процентної політики. Так, з 15 березня 2024 року облікова ставка була знижена з 15 % до 14,5 %, що сприятиме відновленню економіки без загроз для макрофінансової стійкості. Крім того, НБУ зменшує ставку за кредитами рефінансування на 1,5 в. п. (відсоткових пункти) – до 19,5 %. Ставка за депозитними сертифікатами овернайт і надалі відповідатиме рівню облікової ставки [4].

Ризик неплатоспроможності та зниження фінансової стійкості. В умовах війни збільшується можливість того, що підприємство не зможе виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами або постачальниками, що може призвести до банкрутства або серйозних фінансових наслідків. Проблема нестачі фінансових ресурсів в умовах воєнного стану загострилась для багатьох підприємств. Передумовами цього стали, зокрема, зміни у вартості сировини, відносинах з постачальниками, попиті на продукцію. Але є і такі випадки, коли деякі суб'єкти господарювання навпаки за рахунок проблем конкурентів, змогли підвищити свою фінансову стійкість та ліквідність саме у період війни, що ще раз підтверджує «дуалізм» фінансових ризиків.

Інвестиційний ризик передбачає ймовірність недоотримання доходів від інвестицій у діяльність підприємств, які, зокрема, функціонують у зонах конфлікту, перебувають на тимчасово окупованих територіях. В глобальному контексті проблема інвестиційної привабливості України з повномасштабним вторгненням суттєво погіршилась (особливо на початку повномасштабного вторгнення), що, власне, і не є дивним. Відповідно, інвестиційні можливості вітчизняних підприємств також знизились.

Кредитний ризик корелює із проблемою платоспроможності підприємств, що посилилась внаслідок війни. Тому підприємства зіштовхуються з невиконанням фінансових зобов'язань своїх дебіторів, або ж, навпаки, страждають через надмірну кредиторську заборгованість.

Ризик втрати контролю над активами. У довоєнний час у підприємницькому середовищі досить частими були випадки нехтування потребою забезпечення наявності первинних документів на активи та уникнення складної процедури реєстрації торговельної марки [1]. Проте зараз володіння документально оформленими правами на активи є вкрай важливим. Наприклад, фіксація вибуття активів (в т. ч. внаслідок ракетних атак, через дислокацію на окупованій території, передачу активів на потреби ЗСУ з подальшим їх знищенням під час військових дій, мародерство тощо) шляхом оформлення відповідних документів стане підставою для майбутнього відшкодування їх вартості.

Таким чином, вітчизняним підприємствам важливо розуміти природу фінансових ризиків та їх впливу на бізнес-процеси для того, щоб забезпечити стабільність та ефективність свого функціонування та мати змогу мінімізувати ризики у складних воєнних умовах.

Список використаних джерел

1. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44> (дата звернення: 03.04.2024)
2. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в лютому 2024 року / Національний банк України. Дата публікації: 14.03.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-lyutomu-2024-roku> (дата звернення: 03.04.2024)
3. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення: 03.04.2024)
4. Національний банк України низив облікову ставку до 14,5 % / Національний банк України. Дата публікації: 14.03.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zniziv-oblikovu-stavku-do-145> (дата звернення: 03.04.2024)
5. Огляд інструментів фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (вересень – жовтень 2023 року) / Національний інститут стратегічних досліджень. Дата публікації: 30.10.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-stanu-v-0> (дата звернення: 03.04.2024)
6. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> (дата звернення: 03.04.2023)

Матвієнко К. В.
студентка ФММ;
Кваско А. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7726-4501

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами у розвитку, викликаних новими технологіями, глобалізацією діяльності та наростанням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів. Одним із головних завдань суб'єктів господарювання при цьому є набуття конкурентних переваг та покращення своєї конкурентної позиції, так як саме конкурентоспроможність визначає життєздатність, впізнаваність та прибутковість підприємства.

Необхідність адаптації підприємства до сучасних ринкових умов полягає в потребі пристосування до змін у навколишньому середовищі. Ця необхідність передбачає вироблення підприємством стратегії відповіді на зміни, включаючи прогнозування своїх кроків та розробку довгострокових стратегій.

Зосереджуючись на стратегічному аспекті своєї діяльності, підприємство має швидко реагувати на зміни у своєму оточенні та, водночас, забезпечувати стабільність, ефективність та конкурентоспроможність на тривалий період. Такий підхід дозволяє зберігати високі показники успішності та відповідати викликам динамічного бізнес-середовища.

Стратегія організації складається як із запланованих і спрямованих заходів, так і з реагування на непередбачені події [1, с.18]. У вузькопрофільних підприємствах використовують три рівні побудови стратегій розвитку організації: корпоративна (ділова або конкурентна) стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія.

У ринковій економіці забезпечення конкурентних переваг є основою діяльності організації, тому значна увага приділяється формуванню саме конкурентної стратегії [1]. Процес створення та вибору конкурентної стратегії передбачає визначення конкурентних переваг компанії, які сприяють її визнанню на ринку та захищають від тиску конкуренції. Ці переваги не завжди можуть бути очевидними, але вони повинні відображатися в продуктах, витратах і якості послуг підприємства, а також в інших показниках діяльності, які сприймає клієнт. На основі визначених конкурентних переваг розробляють стратегію [3].

М. Портер визначає три основні конкурентні тактики, які є універсальними за своєю природою, тобто будь-яке підприємство може використовувати їх, щоб отримати конкурентні переваги в будь-якому конкурентному середовищі [2, с.188]:

- Лідерство за витратами – це практика продажу стандартних товарів і послуг для масового ринку за цінами, нижчими, ніж у конкурентів;
- Диференціація – зміна певних характеристик у продукті компанії, порівняно зі споживчими якостями товару конкурента (диференціація продукції) або зміна репутації компанії та частки ринку порівняно з конкурентами (ринкова диференціація);
- Фокусування – передбачає концентрацію підприємства на вузькій спеціалізації та зосередження зусиль компанії на одному із сегментів ринку, певній групі покупців чи товарів, або низьких витратах.

Кожен з цих методів управління конкурентоспроможністю має свої переваги та недоліки. Їх характеристики продиктовані структурою та особливостями просування, з одного боку, і конкурентними перевагами бізнесу, з іншого. Вони в тій чи іншій мірі позиціонуються як фундаментальні, і при їх розгляді використовується класичний метод категоризації [3].

Однак у сучасному світі, що постійно розвивається, традиційні підходи стають усе менш ефективними, а створення конкурентних стратегій і тактик, які могли б дати перевагу над конкурентами, є постійною проблемою. Тому наразі підприємствам варто звернути увагу на сучасні конкурентні стратегії, що враховують швидкий розвиток та динамічність змін у ринковому середовищі [4]:

1. Управління змінами: справжній успіх і стійке процвітання визначаються не лише вміннями компанії, але й творчим та підприємницьким потенціалом адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Важливо не лише вчасно реагувати на ці зміни, а очікувати їх і вміти адаптуватися заздалегідь.

2. Стратегія швидкої реакції: швидкість є значущою конкурентною перевагою, яка досягається швидкістю мислення, оперативністю прийняття рішень, швидким входженням на ринок і перетворенням швидкості на стандарт.

3. Стратегія диференціації: компанія повинна диференціювати свою пропозицію, щоб надати покупцеві вагому підставу обрати саме її продукцію чи послугу в умовах, де кожен споживач може миттєво знайти задоволення своїх потреб.

4. Венчурні стратегії і венчурне управління: сприяє радикальному корпоративному зростанню, охоплюючи внутрішні інвестиції у радикальні інновації та розробку нових продуктів і послуг, створення нового бізнесу, а також венчурне інвестування в зовнішні ресурси нових технологій і ринків.

5. Стратегічне досягнення результативності: щоб дозволити фахівцям з різних областей забезпечити максимальний внесок, керівники повинні розглядати свої функції у широкому контексті та розуміти, як вони взаємодіють у системі організаційних процесів і, в результаті, у корпоративній стратегії.

6. Стратегічні альянси: вони дозволяють фірмі зосередитися на своїх основних компетенціях і множити їх з основними компетенціями стратегічних партнерів.

7. Синергічне управління бізнесом: представляє собою перевагу, отриману від поєднання двох чи більше елементів (або бізнесів) таким чином, що ефективність цієї комбінації перевищує суму внеску окремих елементів.

8. Командна робота і коучинг: перенаправлення основної уваги від акценту на об'єкт (консалтинг) на поліпшення суб'єкта діяльності (коучинг), зосереджуючись на розвитку людських ресурсів. Основним аспектом є командна діяльність, що генерує синергію.

9. Системне управління бізнес-процесами: сприяє виробленню у співробітників компанії нового сприйняття, позбавляючи їх застарілого функціонального підходу. Це допомагає перетворити компанію в єдиний живий організм, орієнтований на створення максимальної цінності для покупців та всіх учасників бізнесу.

10. Системні інновації: необхідні, щоб оперативно виступати на ринку з інноваційними продуктами і послугами і випереджати конкурентів.

11. Підприємницька творчість: лідер повинен не лише функціонувати як підприємець, що створює нові цінності для клієнтів, але й постійно продукувати та втілювати в життя нестандартні творчі рішення для вирішення неочікуваних труднощів.

12. Стратегія ментального айкідо: це стратегічно пов'язані прийоми взаємодії в бізнесі, такі як пряма атака (цінова конкуренція, захоплення ринку, подібна реклама, агресивна стратегія виходу на ринок, імітаційна стратегія) та кругова атака (створення нової інфраструктури та продукту, творча стратегія виходу на ринок, зміни в позиціонуванні, лобювання інтересів, перехоплення партнерів).

13. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): спрямована на створення взаємовигідних зв'язків між компанією та її клієнтами, і ґрунтується на використанні передових управлінських та інформаційних технологій [4].

Вибір найбільш підходящої конкурентної стратегії є досить складним та трудомістким завданням, що потребує урахування багатьох факторів. Насамперед, важливо враховувати можливості компанії на цільовому ринку. Варто зазначити, що актуальна наразі потреба у нововведеннях створює сприятливе ринкове середовище для сучасних підприємств, що практикують інноваційну діяльність. Однак великі ризики, пов'язані з несприйняттям інновацій ринком, технічною неповноцінністю в деяких випадках, відсутністю досвіду впровадження інновацій та іншими факторами, призводять до того, що досить значна частина таких підприємств стикається з фінансовими труднощами. Тим не менше, варто враховувати те, що можливість стати лідером у своїй галузі та отримати через це велику кількість економічних переваг - це рушій для розвитку інноваційної діяльності. Тому підприємствам необхідно не лише адаптуватися до змін у середовищі, але й активно розвиватися, визначаючи стратегії, які дозволять їм вижити та процвітати в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Артечук В. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі: бак. роб.: 073 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2021. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57436/1/Arteschuk_bakalavr.pdf (дата звернення: 01.04.2024)
2. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.188-189. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28_.pdf (дата звернення: 01.04.2024)
3. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи": матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977> (дата звернення: 01.04.2024)
4. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в "новій" економіці. Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць. 2011. №2 (67). С. 86-99. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25211/07-Litvinenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.04.2024)

Можайкіна Н. В.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

ORCID: 0000-0003-4433-6879;

Баржина А. В.

асистент кафедри управління проектами в міському

господарстві і будівництві

Харківський національний університет міського

господарства імені О.М.Бекетова

м. Харків, Україна

ORCID: 009-0009-5829-6223

МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВУДОВИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Організація є складним механізмом, і основою її життєдіяльності є механізм стимулювання, який є одним із факторів підвищення конкурентоспроможності компанії. Успішність організації та досягнення її цілей визначаються виконанням планів у процесі діяльності усіх членів організації. Саме тому мотивація праці є одним з вирішальних факторів ефективності та успішності підприємства. З одного боку, мотивація є однією з провідних і специфічних функцій менеджменту, а з іншого боку, вона органічно входить у весь процес управління від постановки цілей, етапу прийняття рішень до кінцевих результатів і є основним засобом управління та мобілізації існуючих людських можливостей.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що добре працююча і злагоджена команда – запорука успіху кожного підприємства і мотивація виступає одним з головних факторів, який впливає на ефективність роботи команди. Коли мова йде про мотивуючі фактори в ринковій економіці, слід зазначити, що традиційно більшість людей керуються роботою через необхідність задоволення матеріальних потреб. Але в другій половині ХХ століття відбуваються зміни мотивації. Це пояснюється принаймні трьома факторами: по-перше, покращення добробуту забезпечило високий рівень життя для значної частини населення розвинутих країн, а прагнення до самовдосконалення все більше домінує в системі цінностей людей; по-друге, розвиток нових форм виробництва вимагає засвоєння все більшої кількості інформації, внаслідок чого виникає необхідність постійного підвищення рівня освіти та накопичення нових знань, поступового перетворення цього процесу в мету діяльності; по-третє, в наш час здатність оволодівати інформацією та тиражувати нові знання стає такою ж важливою умовою участі людини в основних соціальних групах, як володіння матеріальними цінностями в минулому.

Мотивована людина знає, заради чого вона працює, тому і робить все охочіше. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від різноманітних факторів, має суто індивідуальний характер і змінюється під впливом мотивів та зворотного зв'язку від діяльності людини. Головне в мотивації те, що вона нерозривно пов'язана з потребами людини. Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованою. Серед основних функцій мотивації слід виділити наступні: спонукання до дії; спрямування діяльності; контроль і підтримання поведінки [1, с.173]. Мотивація персоналу ефективно проявляється в наступних компонентах: 1) пряма мотивація працівника (заробітна плата, премії, соціальний пакет, умови праці, житло, безкоштовний проїзд і харчування); 2) непряма мотивація працівників (імідж і престиж організації, рівень управління, відносини в колективі, можливість професійного зростання). Характерна риса сучасних систем стимулювання у розвинутих країнах – поширене використання заохочувальних доплат за інновації. Прикладами використання таких систем заохочення є всесвітньо відомі компанії: Siemens, Fiat та ін. Перевага оплати розумової праці, порівняно з фізичною (різниця становить: ФРН – 20%, Італії та Данії – 22%, Люксембурзі – 44%, Франції та Бельгії – 61%). Індивідуалізація заробітної плати, виходить з оцінювання конкретних нагород працівника [1, с.176]. Крім того, використовуються нетрадиційні методи матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у прибутку підприємства, безкоштовна передача акцій або знижки при їх продажу, накопичення коштів на спеціальних рахунках (премії та бонуси становлять 18-20% середньомісячної заробітної плати трудового потенціалу, у США кількість внутрішніх акціонерів перевищує 2 млн. осіб, у Франції створено індивідуальні ощадні фонди за рахунок власних коштів працівників та відрахувань підприємців, за рахунок яких працівникам продають на пільговій основі акції, встановлюють доплати до пенсії [1, с. 177].

Отже, мотивація відіграє найважливішу роль в організаційній структурі підприємства. Освоївши сучасні моделі мотивації, менеджери зможуть значно розширити свої можливості щодо залучення сучасних здібних працівників до виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Список використаних джерел

1. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу /Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ : КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 173-182.

ПРОБЛЕМИ ТА СТАН РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН ВІД ПОЧАТКУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Війна та окупація окремих областей в Україні призвели до значного скорочення використання засобів захисту рослин (ЗЗР). Аграрії, обмежені оборотними коштами, змушені були зменшити використання агрохімічних препаратів на третину порівняно із нормами, які зазначені в технологічних картах. За оцінками експертів, це призвело до зниження обсягів продажу на ринку на 23,4% у натуральному вимірі у 2022 році.

На початку 2022 року, за даними Української Конфедерації Аграрних Бізнесів (УКАБ), було доступно лише близько 55% від потрібної кількості засобів захисту рослин, оскільки частина запасів вже була в країні до початку повномасштабної війни.

Однак масштабний початок весняних робіт розпочався наприкінці березня, а в деяких регіонах навіть у першій декаді квітня, що дозволило організувати роботу та вчасно забезпечити агровиробників необхідними хімікатами [1].

Нині ситуація дещо покращилася. Станом на початок поточного року українські аграрії мали в своєму розпорядженні 11,03 тис. тонн засобів захисту для рослин. Це складає 40,2% від раніше заявленої потреби в хімікатах на перше півріччя поточного року, яка становила 27,41 тис. тонн [2]. Вже на початку квітня 2024 року забезпеченість українських аграріїв зросла до 19,77 тис. тонн хімікатів для захисту рослин, що становить 72,4% від загальної потреби.

Якщо дивитися окремо по регіонах країни, то найкраще забезпечені східні області, а саме: Вінницька область на 92,1%, Дніпропетровська на 92%, Полтавська – 91,6%, Запорізька на 90,5% та Харківська область на 90,3%. З показником найнижчої забезпеченості є Донецька область з 13,2% забезпеченості, Чернівецька – 43,2%, Львівська область забезпечена на 46,2% та Чернівецька на 49,7% [3].

Під час війни аграрії суттєво скоротили закупівлі дорогих та комплексних препаратів таких як фунгіциди (-13%), інсектициди (-16%) та регулятори росту (-18%). У той же час закупівля гербіцидів у грошовому вираженні зросла на 10%, в той час як в натуральному вираженні (літрах) продажі скоротилися на 22%. Це пояснюється значним підвищенням цін, майже вдвічі, на даний тип агрохімікатів. Слід відмітити, що попит на гербіциди залишається стабільним, оскільки боротьба з бур'янами, які значно знижують родючість, є необхідною умовою отримання високих врожаїв. Відповідно, для досягнення наміченої врожайності у будь-якому разі необхідно використовувати гербіциди.

Також змін зазнали не лише попит та ціна на продукцію, а й структура закупівель ЗЗР по регіонах. Так цілком логічно попит перейшов від регіонів, які найбільше постраждали від російської агресії до тих, які вважаються більш безпечними. У числовому вираженні найбільші втрати понесли Херсонська та Запорізька області, де обсяги постачань скоротилися на \$22 млн та \$16 млн відповідно. Найбільший позитивний приріст відзначений у областях західного регіону, наприклад у Івано-Франківській області спостерігалось підвищення закупівель на 40% [1].

За дослідженнями аналітиків, частка вітчизняного виробництва засобів захисту рослин (ЗЗР) на ринку займає до 10%. Важливо зазначити, що ці обсяги не враховують продукцію, виготовлену на підприємствах, які розташованих за межами України. Наразі домінуючі позиції на ринку займають великі транснаціональні компанії, такі як Syngenta, Bayer, BASF, які контролюють приблизно 50% частки від продажу ЗЗР.

Більшість з цих компаній не лише продають засоби захисту рослин, але й пропонують клієнтам широкий спектр комплексних рішень, включаючи продаж насіння та іншої агрохімічної продукції, а також консультаційні послуги. [4] На рисунку 1 наведена структура ринку засобів захисту рослин в Україні у 2023 році.

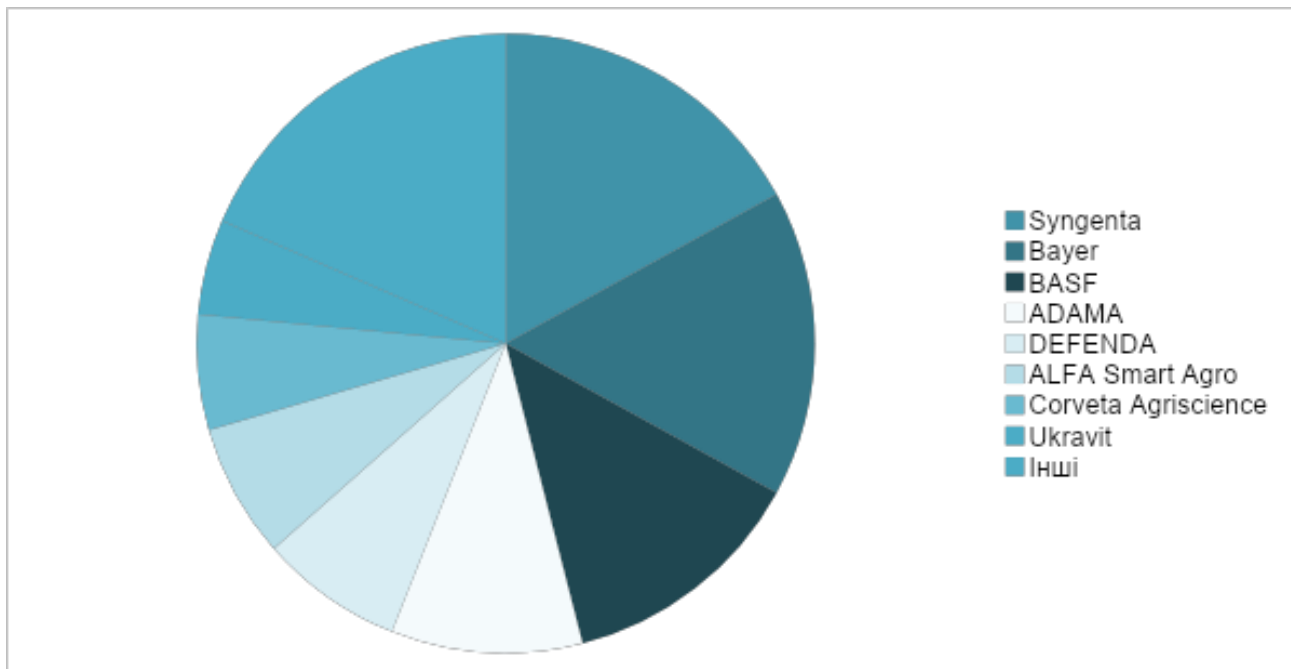


Рисунок 1 – Структура ринку засобів захисту рослин у 2023 році
Джерело: створено авторами

Отже, як можна побачити з рисунку вище, швейцарська компанія Syngenta займає лідируючу позицію на ринку, але зазнала втрат у постачаннях на 15% у порівнянні з попереднім сезоном. Більше половини цих втрат припадає на Херсонську, Донецьку та Рівненську області. На другому місці німецький виробник - Bayer з відносно стабільними продажами, що дозволило компанії практично наздогнати Syngenta. Найбільше збільшилася сума поставок агрохімікатів в Івано-Франківській області до 70%, в Київській на 39%, в Черкаській області на 33% та в Кіровоградській області цей показник збільшився на 31%.

Як і в попередні роки, на третьому місці рейтингу компаній залишився німецький хімічний концерн BASF, зі зменшенням продажів засобів на 8%. Найбільше зростання закупівель було зафіксоване в Тернопільській області на 33% та в Івано-Франківській на 28%. Бренд DEFENDA, який був представлений українським агропромисловим холдингом, відзначився найбільшим позитивним приростом. Постачання продуктів цього бренду на ринок зросли на 81%, що дало йому можливість посісти п'яте місце в рейтингу [1].

Попри усі складнощі, які виникли в аграріїв та агровиробників після початку повномасштабної війни розгорнутої росією в Україні, а саме: окупація територій, заміновані території, в тому числі і поля, дефіцит ресурсів, проблеми з логістикою та браком кваліфікованих кадрів, ринок гідно витримує усі труднощі. Однак нині, у зв'язку з воєнними діями на території України, перспективи розвитку даного ринку є невизначеними.

Список використаних джерел

1. Падіння обсягів і втрата позицій. Як спрацював ринок ЗЗР під час війни. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/padinnya-ob-yemiv-ta-vtrata-pozicij-yak-spracuyuvav-rinok-zzr-pid-chas-viyni> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Рівень забезпеченості українських аграріїв ЗЗР досяг 40 %. *Agravery*. <https://agravery.com/uk/posts/show/riven-zabezpecenosti-ukrainskih-agrariiv-zzr-dosag-40> (дата звернення: 03.04.2024).
3. Запаси ЗЗР у українських аграріїв майже досягли 20 тис. тонн. *АПК ІНФОРМ*. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1540791> (дата звернення: 04.04.2024).
4. Грузінська І., Смагіна А., Жигadlo В., Стаднік Р., Перепелиця О. Зелена книга. Регулювання внутрішнього виробництва та обігу засобів захисту рослин. 2018. 23-24 с.

Оніщук М. С.
 студент ФММ;
Хлебинська О. І.
 асистент кафедри менеджменту підприємств
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0002-7977-0483

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-процес представляє собою послідовний набір операцій, який стосується організаційної діяльності, які виконуються в межах підприємства з метою досягнення певної бізнес-мети. Це систематично організовані дії, спрямовані на виробництво товарів або надання послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та задоволення потреб клієнтів [1]. Систематична організація цих дій допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, покращити продуктивність та забезпечити високу якість виробництва. Постійний моніторинг та оптимізація бізнес-процесів на виробництві дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними та гнучкими в умовах швидко змінного ринкового середовища.

Також варто зазначити, що в епоху швидкого технологічного прогресу та постійних змін у бізнес-середовищі діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві стає ключовим стратегічним напрямком для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості компанії. Цифрові технології перетворюють усі аспекти ведення бізнесу, від управління виробництвом до обслуговування клієнтів, та відкривають нові можливості для оптимізації, інновацій та розвитку. Але як і будь-якої системи та методу є переваги та недоліки які наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів

Переваги	Недоліки
<i>Підвищення ефективності.</i> Автоматизація та оптимізація процесів дозволяє підприємствам зменшити час виконання завдань, підвищити продуктивність та знизити витрати.	<i>Високі витрати на впровадження.</i> Діджиталізація може вимагати значних інвестицій у нові технології, програмне забезпечення та навчання персоналу.
<i>Покращення якості.</i> Цифрові технології дозволяють покращити якість продукції або послуг шляхом забезпечення більшої точності та контролю над процесами.	<i>Необхідність зміни організаційної культури.</i> Часто впровадження цифрових інновацій вимагає перегляду та зміни у культурі та підходах до роботи підприємства, що може бути складним та тривалим процесом.
<i>Збільшення конкурентоспроможності.</i> Підприємства, які успішно діджиталізують свої бізнес-процеси, можуть швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та стати більш конкурентоспроможними.	<i>Ризик кібербезпеки.</i> З впровадженням нових цифрових систем зростає ризик кібератак та витоку конфіденційної інформації.
<i>Підвищення клієнтського задоволення.</i> Вдосконалені бізнес-процеси можуть покращити досвід клієнтів, забезпечуючи швидке та якісне обслуговування.	<i>Можливість втрати робочих місць.</i> Автоматизація бізнес-процесів може призвести до зменшення потреби у людських ресурсах, що може вплинути на робочі місця та спричинити соціальні проблеми.

Джерело: створено авторами

Отже, як ми бачимо, діджиталізація бізнес-процесів є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності сучасного підприємства. Крім загальних переваг та недоліків, наведених у таблиці, доцільно буде розглянути специфіку діджиталізації для підприємств енергетичної галузі.

Енергетична галузь є критично важливою для економіки та функціонування суспільства, тому оптимізація її бізнес-процесів шляхом діджиталізації має вирішальне значення. Впровадження цифрових технологій в енергетиці може забезпечити (рис. 1):

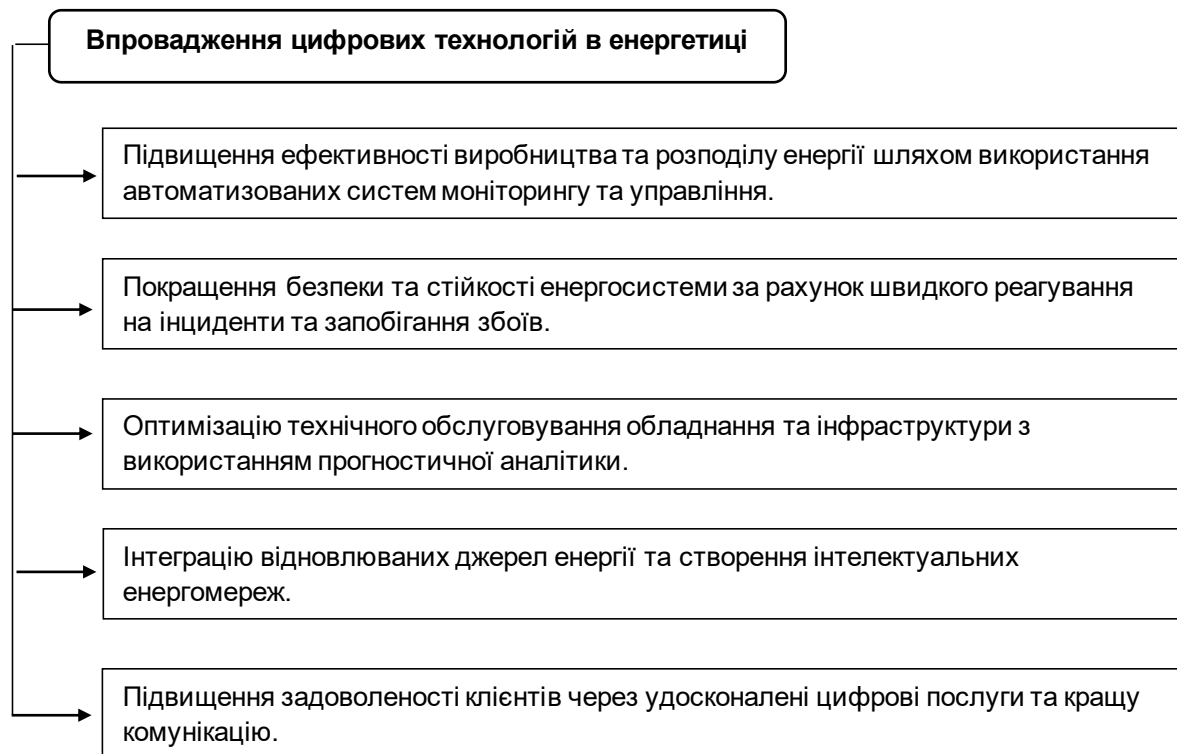


Рисунок 1 – Впровадження цифрових технологій в енергетиці

Джерело: сформовано авторами

Однак, впровадження діджиталізації в енергетиці також має певні виклики та ризики, такі як необхідність забезпечення надійності та безперервності постачання енергії, висока вартість модернізації застарілої інфраструктури, вимоги до кібербезпеки та захисту критично важливих систем.

Підсумовуючи, діджиталізація бізнес-процесів є невід'ємною частиною розвитку сучасних підприємств, у тому числі й в енергетичній галузі. Врахування галузевих особливостей та ретельне планування дозволить максимізувати переваги цифрової трансформації та мінімізувати ризики.

Список використаних джерел

1. Облік, аналіз, аудит у забезпеченні безперервної діяльності: монографія / за заг. ред Є. Є. Іоніна. Вінниця : ТВОРИ, 2021. 244 с.
2. Діджиталізація в енергетиці – можливості та технології, URL: <https://avenston.com/articles/digitalization-in-the-energy-sector/> (дата звернення: 01.04.2024)
3. Цифровізація як запорука сталого розвитку енергетичної галузі, URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/757318.html> (дата звернення: 03.04.2024)

Пазюра Н. В.
студент ФММ;
Дергачова Г. М.
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-4005-4452

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА PR-СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У 2024 РОЦІ

У сучасному світі, у 2024 році українські компанії переживають потребу у перегляді та модифікації своїх стратегій у сфері PR. Це необхідно через зміни у глобальному маркетинговому та комунікаційному середовищі, яке постійно еволюціонує. З метою виявлення та осмислення цих глобальних тенденцій та їх впливу на стратегії PR українських компаній, пропонується проведення аналізу найсуттєвіших змін та їх впливу на підходи до комунікаційної політики в умовах сучасного бізнес-середовища.

Наукова спільнота вже звернулася до дослідження впливу глобальних тенденцій на PR-стратегії компаній у різних країнах. Наприклад, Європейська Бізнес Асоціація провела третю хвилю щорічного опитування серед фахівців сфери маркетингу та комунікацій членських компаній, згідно з яким сучасна ситуація в світі, включаючи політичні, економічні та соціокультурні аспекти, має значний вплив на способи, якими компанії взаємодіють зі своїми клієнтами та громадськістю в цілому. Спрощення доступу до інформації, швидкість комунікації та відсутність географічних бар'єрів роблять PR-стратегії важливим інструментом для підтримки репутації та розвитку бренду. Крім того, підвищена увага до екологічних та соціальних питань ставить під сумнів традиційні підходи до PR, вимагаючи від компаній більшої відкритості та відповідальності. Зокрема, розвиток діджитал-каналів, зростання значення соціальної відповідальності та зміни в способах сприйняття інформації у суспільстві впливають на стратегії PR та маркетингу компаній. Важливо розуміти, які тенденції формуються на міжнародному рівні, щоб адаптувати стратегії під нові умови та зберегти конкурентоспроможність на ринку [1].

Сучасний контекст українського PR-простору у 2024 році відображає необхідність реагування на глобальні тенденції в умовах війни. У інтерв'ю всеукраїнського інформаційно-аналітичного порталу UA.News із співвласниками агенції Name PR зазначено, що війна в Україні суттєво впливає на стратегії PR компаній, вимагаючи від них активної адаптації та переосмислення підходів. Один з ключових аспектів, що наголошується в українських компаніях, це соціальна відповідальність. Спостереження показують, що підтримка військових та патріотичні цінності стають основними напрямками в їх PR-стратегіях. Виокремлення цих аспектів не лише сприяє формуванню позитивного іміджу, а й відображає загальну підтримку українського народу.

Інший важливий аспект – співпраця з медіа та інфлюенсерами. За допомогою цих каналів комунікації компанії намагаються максимально ефективно донести свої повідомлення до аудиторії, зокрема, через підтримку соціальних та благодійних ініціатив. Аналіз глобальних тенденцій показує, що українські компанії постійно шукають нові інструменти та стратегії для просування своїх продуктів і послуг. Зокрема, розробка нових соціальних мереж та платформ, які надають можливості для інноваційних PR-кампаній [2].

Висновок. З аналізом глобальних тенденцій у сфері PR виділяються ключові виклики для українських компаній у 2024 році. Зміни у політичній, економічній та соціокультурній ситуації впливають на способи взаємодії компаній з клієнтами та громадськістю. Соціальна відповідальність стає ключовим аспектом у контексті війни та трансформацій. Підтримка військових та патріотичних цінностей стає важливою складовою PR-стратегій. Співпраця з медіа та інфлюенсерами стає ефективним засобом комунікації. Розвиток нових соціальних мереж та платформ надає можливості для інновацій у PR-кампаніях.

Список використаних джерел

1. Розвиток діджитал та впізнаваності: що в пріоритеті PR- та маркетинг-фахівців у 2024 році. 2024. URL: <https://is.gd/UMRmYQ> (дата звернення: 22.03.2024).
2. Як зміниться піар у 2024 році? Розповіли Тіна Завадська та Руслан Бессонний, співвласники агенції Name PR у новому інтерв'ю. 2024. URL: <https://ua.news/ua/money/kak-ymenytsya-pyar-v-2024-godu-rasskazaly-tyna-zavadskaya-y-ruslan-bessonnyj-sovladetsy-agentstva-name-pr-v-novom-yntervyyu> (дата звернення: 23.03.2024).

Пашов Д. Р.
студент ФММ;
Бойчук Н. Я.
старший викладач,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1548-5472

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НАТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Поняття цифрової трансформації та впровадження нових технологій загалом стало важливим трендом у нашому повсякденному житті. Ці тенденції застосовуються в усіх сферах діяльності. Наприклад, фінанси (електронні платежі, електронні підписи, електронні декларації, рахунки), освіта (дистанційне навчання, онлайн-курси, вебінари), автомобільна промисловість (логістичні онлайн-маршрути), охорона здоров'я (електронні черги, електронні медичні картки), роздрібна торгівля тощо. Про цифрову трансформацію точиться багато дискусій, оскільки бракує розуміння того, які технології підходять для яких секторів, і які слід використовувати.

Громадськість, бізнес та уряди в цілому не в повній мірі використовують новітні технології і не завжди розуміють, як ці технології можуть вирішити конкретні соціально-економічні проблеми. У нашій країні відсутнє повноцінне розуміння, а також бачення, стратегій чи ініціатив щодо «цифровізації економіки».

На жаль, сьогодні в Україні немає єдиного бачення переходу до цифрової економіки, що є основною причиною та ключем до ефективного спрямування зусиль на покращення національної економіки. Хоча уряд поставив цифровізацію за ціль та мету для національної економіки. Однак ефективна трансформація вимагає координації на всіх рівнях влади [1, с. 285].

Тепер проаналізуємо зв'язки між різними рівнями цифровізованої національної економіки та те, як технології їх трансформують. По-перше, необхідно визначити характер зв'язків між ресурсами, технологіями, суспільством та одиницями трансформації ресурсів, а також необхідно визначити характер зв'язків між одиницями трансформації ресурсів. Роль ресурсів слід розуміти як будь-що матеріальне, нематеріальне або інформаційне, що може бути перетворене і використане територіальною громадою або стане основою економічної системи розвитку території. Адже ресурси можуть обмінюватися та використовуватися в межах територіальних економічних систем (наприклад, населених пунктів, громад, держав), а також можуть бути отримані в межах або за межами населеного пункту, громади або держави).

Натомість цифровізована інфраструктура дозволить використовувати ресурси не лише в межах місцевої економічної системи (населеного пункту, громади, держави тощо), а і за її межами. Тобто ресурси постають як суто мобільний елемент економічної системи регіону, що в майбутньому дозволить трансформувати структуру суспільства та бізнесу за допомогою сучасних технологій суспільство та бізнес-структури отримують дуже потужні регуляторні інструменти, як з точки зору розподілу ресурсів, так і з точки зору їх формування ресурсного капіталу. Національна економіка України формується, визначається і трансформується відповідно до «глобального контексту», тобто в межах системи міжнародного управління. Тому, коли йдеться про цифрову трансформацію нашої економіки, як підсистемами «єдиного цифрового ринку ЄС», ми маємо враховувати вплив міжнародного управління та інтереси інших держав членів ЄС. Окрім цього бізнесу доводиться стикатися з низьким рівнем цифрової грамотності серед працівників. Існує потреба в якісній освіті, яка може вчасно реагувати на зміни на цифровому ринку та відповідати потребам бізнесу, громадськості та держави [2, с. 99].

Цифрова інфраструктура зумовлює зміни в економічних процесах, оскільки технології прискорюють темпи змін, відповідно бізнес починає підлаштовувати свої послуги для глобальної цифрової дистрибуції та розширює свої можливості створювати і швидко доставляти продукти та послуги. Цифрова інфраструктура сприяє розвитку комунікації, розвиває партнерської екосистеми і визначає можливість переходу від традиційного робочого місця до цифрового, яке не прив'язане до фізичних робочих місць і традиційних обмежень робочого дня.

Цифрова трансформація вимагає включення інтернет-інструментів і технологій в процеси компанії, щоб організація могла задовольняти і навіть передбачати бажання і потреби всіх зацікавлених сторін. Адже цифрові інфраструктури є більш гнучкими і можуть швидко задовольняти потреби бізнесу, а їх діджиталізація є домінуючим фактором, що впливає на розробку маркетингових стратегій розвитку інноваційної інфраструктури.

Багато компаній, які раніше з тих чи інших причин чинили опір діджиталізації, прийняли її як неминучу зміну та успішно адаптувалися до нового ділового світу, до нового бізнес-середовища. У сьогоднішніх реаліях війни запорукою успіху та перспектив бізнесу є проектний підхід до ведення бізнесу та використання цифрових технологій, сучасних методів комунікації.

Цікавим прикладом компанії, яка розширила свою традиційну бізнес-модель за допомогою цифрової платформи, є General Electric, яка розробила власну платформу для моніторингу обладнання, що постачається споживачам, а згодом почала пропонувати цю послугу на умовах оренди.

Успішними прикладами єдиного підходу до трансформації бізнес-моделі є такі відомі світові компанії, як Alphabet, Apple, Microsoft, Facebook та Amazon. Запорукою їхнього успіху є вдале поєднання основної бізнес-моделі з «мережевою» моделлю на базі цифрової платформи, що призводить до синергії та диференціації ключових елементів послуг з точки зору потенціалу зростання, прибутковості та ринкової вартості.

Відмінності між традиційними бізнес-моделями та цифровими платформами є фундаментальними: традиційні бізнес-моделі зосереджені на виробництві та продажу продуктів, тоді як цифрові платформи організують взаємодію між продавцями та покупцями. Якщо цінність традиційних моделей полягає безпосередньо в продукті, то цінність цифрових платформ - у кількості учасників, і цінність таких бізнес-моделей прямо пропорційна кількості учасників. У традиційних моделях ролі виробників і споживачів чітко визначені, але в цифрових моделях вони можуть змінюватися.

Цифрова бізнес-модель фокусується на постійній підтримці та просуванні своєї діяльності. Цифрові технології також мають значний вплив на трансформацію ключових елементів бізнес-моделей.

Цифрова трансформація бізнес-моделей - це безперервний і комплексний трансформаційний процес, який відбувається на всіх рівнях підприємства, де трансформації підлягають змінам, що стосуються продуктів (товари, послуги), організаційну структуру компанії, її управління, форми обслуговування клієнтів і навіть корпоративну культуру. На сучасному етапі розвитку цифрова трансформація є свого роду неминучим процесом, до якого рано чи пізно мають долучитися всі організації. Цей процес характеризується динамічним розвитком цифрових технологій, що вимагає постійного вдосконалення та оновлення бізнес-моделей і гнучкого реагування на потреби та очікування клієнтів. Цифрова трансформація надає компаніям додаткові конкурентні переваги [3, с. 91].

Динамічний процес трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці відкриває можливості для відходу від традиційних бізнес-практик. Трансформація відкриває нові можливості для бізнесу з точки зору оптимізації ресурсів компанії завдяки використанню цифрових технологій. Це дуже важливо як для постачальників, так і для клієнтів в умовах воєнного стану, так як покращується та персоналізується комунікація з клієнтами, формується нова ціннісна база корпоративної культури по роботі з клієнтами, відповідно розширення клієнтської бази та підвищення рівня задоволеності клієнтів, загальне забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Цифровізація бізнесу в Україні у майбутньому призведе до зростання промислового виробництва, зростання високотехнологічного сегменту ринку та збільшення виробничих потужностей, економії коштів, підвищення ефективності обладнання та зменшення простоїв, так як діджиталізація прискорює процес закупівель та скорочує витрати і робить виробничий процес більш ефективним і дозволить уникнути зайвого посередництва за рахунок розвитку Індустрії 4.0, що також значно підвищить економічну ефективність, прибутковість та приведе країну до зростання національного добробуту.

Список використаних джерел

1. Струтинська І. Методологічний підхід до дослідження процесів цифрової трансформації бізнес-структур в ланцюзі підприємство-галузь-регіон-країна. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2 (21). С. 282-291. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19sivgrk.pdf>. <https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.282> (дата звернення: 02.03.2024).
2. Колесник, М., Ярмолюк, О., & Созинова, І. (2023). Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової інфраструктури. Цифрова економіка та економічна безпека, (4 (04), 97-103. <https://doi.org/10.32782/dees.4-16> (дата звернення: 10.03.2024).
3. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>. <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086> (дата звернення: 12.03.2024).

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Металургійна галузь завжди мала важливе значення для української економіки. Головним чином це пояснюється тим, що близько 80% продукції гірничо-металургійного комплексу (ГМК) експортувалося. Значну частку в товарній структурі експорту України, зокрема останні 5 років, займала продукція 72, 26 і 73 товарних груп (табл.1).

Таблиця 1 – Експорт України за товарними групами 26,72,73 з усіма країнами (млн. доларів США), 2019-2023 рр.

Код і найменування групи товару за УКТЗЕД	2019		2020		2021		2022		2023	
	Вартість	Питома вага	Вартість	Питома вага	Вартість	Питома вага	Вартість	Питома вага	Вартість	Питома вага
26 Руди, шлак і зола	3 592	7,2%	4 421	9,0%	7 120	10,5%	3 081	7,0%	1 807	5,0%
72 Чорні метали	8 737	17,5%	7 690	15,6%	13 951	20,5%	4 533	10,3%	2 648	7,3%
73 Вироби з чорних металів	1 042	2,1%	904	1,8%	1 293	1,9%	1 053	2,4%	878	2,4%

Джерело: складено авторами за даними [1]

Згідно даних, акумульованих в табл. 1, чітко простежується зростаюча тенденція частки металургійної продукції в структурі вітчизняного експорту з 26,7% в 2019 році до 32,9% у 2021 році. Натомість в роки повномасштабної військової агресії росії проти України показники є невтішними і становлять 19,6% та 14,7% у 2022 та 2023 роках відповідно.

Скорочення в товарній структурі експорту є наслідком зменшення обсягів виготовленої продукції. Насамперед, це пов'язано зі змінами, що внесла в бізнес-середовище активна фаза війни.

Першою, і однією з головних причин, є окупація південно-східних територій країни, в яких були зосереджені більшість підприємств галузі. В Донецькій області металургія повністю припинила своє існування. Компанія «Метінвест» втратила контроль над Маріупольським МК ім. Ілліча та «Азовсталлю», які забезпечили 40% виробництва української сталі в 2021 році. Ті ж підприємства, що не зазнали значних руйнувань і знаходяться на підконтрольній Україні території значно знизили свої задіяні виробничі потужності. Основною підставою цьому стала недоступність використання морських портів для відвантаження і транспортування продукції. Наприклад, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яка займає 2 місце на ринку за виручкою від реалізації чавуну, сталі та феросплавів, працює на 25-30% своїх виробничих потужностей, оскільки із закриттям портів для металургійної продукції значно зросли логістичні витрати і час доставки, що робить ціни неконкурентоспроможними.

Зважаючи на високу енергомісткість металургійної галузі наступним «ударом» для неї став дефіцит електроенергії внаслідок ракетних обстрілів державою-терористом енергетичних об'єктів України у 2022 році. Що змусило металургійні компанії примусово зупинити виробничі процеси, запроваджувати режим максимальної економії та знижувати завантаження агрегатів [2].

Ще однією проблемою є нестача персоналу через мобілізацію. Хоча вона актуальна для багатьох галузей економіки, втім в гірничо-металургійному комплексі вона більш відчутна, оскільки підсилюється необхідністю мати вузькоспеціалізовану кваліфікацію та значний досвід роботи за спеціальністю практично для всього інженерно-технічного та робочого персоналу підприємств [3]. Для компаній, які наразі ведуть діяльність не на повну потужність, як, наприклад, раніше згадуваний ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», мобілізація і релокація вагової частки співробітників не є квестією

станом на тепер, навіть скоріше навпаки, оскільки близько половини працівників в простой. Однак, вже зараз зрозуміло, що коли підприємство почне відновлюватись це питання стане гострим.

Як результат, вплив вищенаведених та інших факторів відображає більше ніж 70% падіння показника обсягу виробництва сирової сталі в країні за 2022 рік, порівняно з попереднім (табл. 2).

Найгіршим для вітчизняної економіки є той наслідок, що світова спільнота не відчула сильного дефіциту сталі через зниження обсягів його виробництва в Україні. Адже ця галузь характеризується переважанням існуючих потужностей над попитом. До слова, в Європі встановлених і невикористаних потужностей налічується майже 10 мільйонів тонн. Сектор металургії дуже конкурентний. Фактично, звільнення ринку від металургійної продукції українського виробництва дає можливість іншим виробникам зайняти цю частку. За даними World Steel у 2022 році Україна перемістилась зі звичного топ-15 на 25 місце.

Таблиця 2 – Україна в рейтингу основних країн-виробників сталі у 2019-2023 рр., млн. тонн (виробництво сирової сталі)

2019		2020		2021		2022		2023	
Ранг	Тоннаж	Ранг	Тоннаж	Ранг	Тоннаж	Ранг	Тоннаж	Ранг	Тоннаж
13	20,8	12	20,6	14	21,4	25	6,3	24	6,2

Джерело: складено авторами за даними [4]

В серпні 2023 року був відкритий та почав активно функціонувати так званий морський коридор, що дозволило компаніям галузі збільшити виробництво та експорт. Топ-менеджмент гірничодобувних підприємств очікує, що компаніям вдасться повернутися до завантаження 80-90% від рівня 2021 року за умови нормального функціонування логістики морем. Прогнозується суттєве збільшення експортної виручки, насамперед, за рахунок залізорудної сировини. Однак, на жаль, до довоєнних обсягів експорту та портової перевалки вітчизняної продукції ГМК нам поки що далеко [3].

Перспектива нарощення виробничих потужностей стосується і української металургії. Усі підприємства галузі на поточний рік заклали невелике зростання у межах 10-15%. Експерти сподіваються, що обсяги виплавки сталі 2024 року як мінімум будуть не нижчими ніж торік, а з урахуванням планів окремих підприємств, очікується виплавка сталі поточного року на рівні близько 7-7,2 млн тонн [3].

За результатами перших двох місяців 2024 року загальний обсяг виплавленої сирової сталі перевищує 1 млн тонн, що становить на 52% більше від минулорічних показників за той самий період (табл. 3). Тож позитивні прогнози експертів галузі справджуються.

Таблиця 3 – Обсяг виробництва сирової сталі в Україні за січень-лютий 2022-2024 рр., млн. тонн

2022		2023		2024	
Січень	Лютий	Січень	Лютий	Січень	Лютий
1,83	1,55	0,28	0,42	0,54	0,53

Джерело: складено авторами за даними [4]

У підсумку варто зазначити, що для подальшого розвитку гірничо-металургійного комплексу критично необхідно зменшувати експортну залежність галузі. Внутрішній попит має величезний потенціал з огляду на потребу в реалізації програми створення фортифікаційних споруд та відновлення зруйнованої внаслідок ракетних обстрілів інфраструктури країни. Відбудова повинна відбуватися за рахунок збільшення металоспоживання вітчизняної продукції.

Список використаних джерел

1. Державна митна служба України: вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2024 р.)
2. Агапова В. Українська металургія після 24 лютого: хто підставить плече атлантові? *Вокс Україна: Економіка*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinska-metalurgiya-pislya-24-lyutogo-hto-pidstavyt-pleche-atlantovi> (дата звернення: 07.04.2024 р.)
3. Григоренко Ю. Олександр Каленков: «Всі підприємства галузі заклали зростання на 10-15% у 2024 році». *GMK Center*. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenkov-vsi-pidpriemstva-galuzi-zaklali-zrostannya-na-10-15-u-2024-roci/> (дата звернення: 07.04.2024 р.)
4. The World Steel Association: website. URL: <https://worldsteel.org/> (дата звернення: 07.04.2024 р.)

Рибак С. Ю.
*аспірант кафедри менеджменту
 Білоцерківського національного аграрного університету,
 спеціальності 073 «Менеджмент», ОНП «Менеджмент»
 заступник директора ТОВ «ЛОГІСТИК СЕРВІС ПРОВАЙДЕР»
 Біла Церква, Україна
 ORCID: 0009-0005-0544-4713*

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Соціально відповідальний менеджмент в системі управління сільськогосподарських підприємств останнім часом набуває додаткової актуальності, що обумовлено низкою факторів. По-перше, правовий режим воєнного стану, запроваджений в Україні з метою протидії російській широкомасштабній агресії, потребує відповідних змін у сфері роботи з персоналом, потреба у якому лише зростає, особливо у сфері сільського господарства. По-друге, активізації європейської інтеграції України об'єктивно висуває нові вимоги до соціальної відповідальності бізнесу в цілому. Таким чином, соціально відповідальний менеджмент є одним з ключових пріоритетів розвитку вітчизняної економіки.

Дослідженню соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності присвятили увагу як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, зокрема такі як Малік М., Мамчур В., Шпикуляк О., Я.Маллініз, Саприкіна М., Хокінс С., Чикуркова А., Ясінецька І., Фурман Д. та інші. Водночас проблеми впровадження соціально відповідального менеджменту в систему управління сільськогосподарських підприємств потребують додаткового дослідження, враховуючи новітні виклики, що постали перед вітчизняною економікою.

На сьогодні соціальна відповідальність – у широкому розумінні – представляє собою «...ведення комерційної діяльності з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (працівників, споживачів, постачальників, партнерів та довкілля) та в межах норм чинного законодавства; у вузькому розумінні – це участь бізнесу у проєктах, спрямованих на вирішення нагальних соціальних (екологічних) проблем і підвищення рівня добробуту місцевих громад і суспільства в цілому...» [1, с.17]. Науковиця А. Гребеннікова визначає корпоративну соціальну відповідальність як «довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників, їх родин, громади й суспільства в цілому» [2]. Як бачимо, зазначена концепція орієнтується на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємств. У контексті діяльності сільськогосподарських підприємств це проявляється передусім у тому, що сьогодні більшість з них добровільно взяла на себе відповідальність та зобов'язання «...із задоволення соціальних потреб як працівників господарства, так і партнерів та інших учасників суспільства загалом» [2]. Значною мірою це пов'язано з тим, що, на думку провідних вітчизняних науковців, з якою ми погоджуємося, «...сільськогосподарське підприємство слід розглядати не лише як економічну, але й соціальну систему, а проблеми управління персоналом необхідно вирішувати з позицій піднесення ролі людини як рушійної сили його розвитку...» [3, с. 5].

У зв'язку з цим доцільно розглянути ключові аспекти соціально відповідального менеджменту сільськогосподарських підприємств як необхідної складової в системі їх управління, які включають:

По-перше, соціальні стандарти праці (передусім мова йде про забезпечення гідних умов праці для працівників сільськогосподарських підприємств, у тому числі:

– належний рівень та підвищення стандартів техніки безпеки на підприємстві в цілому і їх дотримання;

- забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці;
- дотримання трудових прав;
- адекватна оплата праці та матеріальної і нематеріальної мотивації. Досягнення високого рівня синергетичної мотивації.

По-друге, сталість працівників підприємства, яка забезпечується можливостями не лише для перманентного професійного зростання та підвищення кваліфікації, але створення сприятливих умов для залучення та утримання кваліфікованих кадрів в цілому. Наприклад:

- надання додаткових соціальних пакетів, таких як медичне страхування, з покриттям потреб не лише працівників, а і членів їх сімей;
- систематичне проведення медичних оглядів персоналу;
- організація на підприємстві власних медичних кабінетів широкого або вузького спектру безкоштовних послуг;
- організація власних спортивних залів;

- всі можливі спеціальні умови придбання продукції власного виробництва або послуг підприємства;

- фінансова допомога в придбанні рухомого і нерухомого майна.

Також необхідно зазначити, що в розрізі власних працівників, сільськогосподарські підприємства мають особливі, специфічні, властиві тільки їм можливості підтримки працівників:

- обробка сільськогосподарських угідь працівників підприємства, в тому числі і хімічна;

- викуп підприємством сільськогосподарської продукції працівників;

- надання власних виробничих потужностей для потреб працівників.

По-третє, ефективну взаємодію з громадами, яка передбачає участь сільськогосподарських підприємств у їх розвитку, активне та, що важливо, регулярне сприяння соціальному та економічному зростанню, передусім – за допомогою створення нових робочих місць, інвестування у місцеву інфраструктуру та послуги, а також сприяння у вирішенні різноманітних соціальних проблем. Фактично, остання «...передбачає благодійні внески та цільову допомогу жителям сільських територій, підтримку неурядових організацій, волонтерських програм, закупівлю обладнання для сільських шкіл та лікарень, будівництво дитячих майданчиків, технічне обслуговування клубів і бібліотек, підтримку спортивних клубів та організацію спортивних заходів, будівництво доріг, водогонів та ліній електропередачі та інше [2].

По-четверте, екологічну відповідальність, яка передбачає зменшення негативного впливу сільськогосподарської діяльності на навколишнє середовище. Як правило, мова йде не лише виключно про впровадження екологічно чистих інноваційних («зелених») технологій, але й ефективне використання ресурсів, а також захист біорізноманіття. ;

По-п'яте, етичність та корпоративну культуру, яка впроваджується через розвиток відповідних етичних принципів та цінностей на всіх рівнях діяльності підприємства. Останнє також сприяє побудові такого важливого ресурсу як довіра – причому як серед співробітників, так і серед споживачів, а також місцевої спільноти.

Враховуючи події на території України з 24.02.2022 року, акценти сприйняття соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств суспільством були примусово-вимушено скореговані і соціально відповідальний менеджмент набув значно більшої важливості як в системі управління персоналом, так і в управлінні підприємством в цілому. Від підбору персоналу до формування бренду роботодавця сформувався додатковий запити й вимоги шукача. Напрями розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств значною мірою розширились і сьогодні потребують додаткової участі у:

- співпраці з благодійними фондами;

- підтримці працівників, які безпосередньо несуть/несли службу в лавах ЗСУ та їх сімей;

- формуванні довгострокової стратегії сталої системи управління персоналом в умовах всебічної соціальної відповідальності.

У підсумку, впровадження соціально відповідального менеджменту сільськогосподарських підприємств як необхідної складової в системі їх управління є необхідністю та допомагає суттєво покращити їхню репутацію, що важливо з точки зору подальшої діяльності, забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі та сприяє сталому розвитку сільських територій, а саме спроможності сільських громад забезпечити поліпшення якості життя населення, підвищення продуктивності праці, ощадливого використання ресурсів, збереження навколишнього середовища заради теперішніх і майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринково-вій економіці. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 13-22.
2. Гребеннікова А.А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6001> (дата звернення: 07.03.2024 р.)
3. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10878/1/%D0%A7%D0%B8%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%AF%D1%81%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%A4%D1%83%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD%2B.pdf>

Науковий керівник: д-р. екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту Білоцерківського національного аграрного університету Біла Церква Гринчук Ю. С.

Рублюк А. О.
студентка кафедри промислового маркетингу
ORCID: 0009-0005-0498-4996;
Жигалкевич Ж. М.
д-р. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5847-1302

АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ ПРОДУКТІВ У МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ

В сучасну цифрову епоху впровадження ІТ-продуктів у маркетингові комунікації має вирішальне значення. Використовуючи такі технології, як аналітика даних, чат-боти на основі штучного інтелекту та інструменти керування соціальними мережами, компанії можуть покращити свої комунікаційні стратегії. Ця інтеграція дозволяє проводити персоналізовані кампанії, цільові повідомлення та зворотній зв'язок у режимі реального часу, що в кінцевому підсумку збільшує залучення споживачів і стимулює продажі.

Використання ІТ також допомагає компаніям випереджати конкурентів, адаптуючись до цифрових тенденцій, що швидко розвиваються. Отже, бізнес потребує постійного моніторингу та дослідження новітніх підходів до ведення маркетингової діяльності враховуючи стрімкий розвиток інформаційних технологій.

Одним із основних трендів в розвитку маркетингових комунікацій через ІТ продукти є персоналізація контенту. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про споживачів, що дає змогу створювати та доставляти індивідуалізований контент, який відповідає конкретним потребам та інтересам кожного клієнта [1].

Інший важливий тренд – використання штучного інтелекту (ШІ) в аналітиці. Аналіз даних з використанням ШІ дозволяє компаніям виявляти та прогнозувати поведінкові патерни своєї аудиторії, що сприяє у створенні більш ефективних і цілеспрямованих маркетингових стратегій.

Також варто зазначити використання доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) у маркетингових комунікаціях. Ці технології дають можливість компаніям створювати іммерсивні досвіди для споживачів, залучаючи їх унікальними інтерактивними презентаціями та віртуальними турами, що робить комунікацію з брендом більш ефективною та пам'ятною.

Розвиток маркетингових комунікацій через ІТ-продукти має вирішальне значення для сучасного бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним і привертати увагу своєї аудиторії. Постійне вдосконалення знань і навичок для успішного впровадження ІТ у маркетинг є важливим. Фахівці з маркетингу повинні бути готові до постійних змін та інновацій у цифровому середовищі. Застосування технологій та використання ІТ-інструментів може значно покращити маркетингові зусилля компанії та допомогти їй залишатися попереду в постійно змінюваному ландшафті цифрового маркетингу [2].

Використання сучасних технологій у маркетинговій комунікаційній діяльності стає все більш важливим для компаній сучасного світу. Тренди в розвитку маркетингових комунікацій через ІТ продукти вказують на необхідність постійного вдосконалення стратегій, адаптації до новітніх технологій та зосередження на взаємодії з аудиторією шляхом персоналізації та інтерактивності. Використання цих трендів дозволить компаніям зберігати конкурентну перевагу та ефективно впливати на свою цільову аудиторію.

Але важливо пам'ятати, що класичні інструменти маркетингових комунікацій залишаються базисом для будь-якої стратегії маркетингу. Інновації допомагають розширити можливості та адаптувати діяльність до сучасних умов, але успішне поєднання класичних та інноваційних інструментів дозволяє компаніям ефективно діяти на ринку, залучати нових клієнтів, формувати позитивний імідж бренду та збільшувати обсяги продажів та прибуток.

Список використаних джерел

1. Білоусько Т. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2660/2576> (дата звернення: 23.03.2024).
2. Мозгова Г.В., Хомутова О.О. Основні тенденції в розвитку маркетингових комунікацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 339-343.

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне економічне середовище є надзвичайно динамічним і мінливим, де успіх підприємства в значній мірі залежить від його здатності адаптуватися та відповідати на швидкі зміни. У цьому контексті, конкурентоспроможність підприємства не є статичною характеристикою. Це постійний процес пошуку, впровадження та оптимізації стратегічних ініціатив, що дозволяють підприємству не просто виживати, але й процвітати в умовах ринкової конкуренції.

Досліджуючи стратегічні альтернативи у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, треба виходити з глибокого розуміння самої сутності конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами [1].

Отже, у суті конкурентоспроможності лежить вміння підприємства адаптуватися під зовнішні чинники та слідувати за готовністю внутрішнього відповісти на ці самі чинники.

Для цього критично важливим є детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на його позиції на ринку.

Цей аналіз охоплює оцінку галузевих тенденцій, конкурентного ландшафту, а також аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій. На основі отриманих даних формуються можливі стратегічні альтернативи, які можуть включати диверсифікацію діяльності, спеціалізацію на певних напрямках, інноваційний розвиток, глибшу кооперацію з партнерами чи міжнародну експансію.

Белова Т.Г. та Гирби А.В. під стратегічними альтернативами розглядають: «...це низка варіантів стратегічного розвитку, яка спрямована на досягнення цілей, які ставить підприємство, та враховує ресурси, котрі воно має» [2].

Вибір конкретної стратегії залежить від комплексної оцінки її потенційної здатності покращити конкурентоспроможність підприємства, враховуючи при цьому пов'язані ризики та очікувану віддачу. Реалізація обраної стратегії вимагає ретельного планування, мобілізації необхідних ресурсів і компетенцій, а також створення ефективних механізмів контролю за впровадженням стратегічних ініціатив. Розгляд стратегічних альтернатив і їх вплив на конкурентоспроможність підприємства вимагає глибокого аналізу різноманітних стратегій, які підприємство може обрати для досягнення своїх цілей. Кожна стратегічна альтернатива має свої унікальні можливості для забезпечення конкурентних переваг, а також вимагає розгляду специфічних викликів та ризиків.

Можна виділити декілька основних стратегічних альтернатив: диверсифікація продукту або послуг, спеціалізація на одному продукті або ринковому сегменті, інноваційний розвиток, поглиблення кооперації з партнерами, міжнародна експансія. Для подальшого усвідомлення важливості цих стратегічних альтернатив було б доцільно розкрити їх сутність.

Стратегія диверсифікації полягає у введенні на ринок нових продуктів або послуг, які можуть бути непов'язані або частково пов'язані з існуючими лініями. Це дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з зосередженням на одному виді продукції чи ринку, та водночас розширити свою присутність у різних сегментах. Диверсифікація може бути горизонтальною (розширення асортименту в межах одного ринку) або вертикальною (розширення в ланцюгу постачання, наприклад, шляхом залучення до виробництва сировини або дистрибуції).

Стратегія спеціалізації зосереджує увагу компанії на розвитку та удосконаленні одного продукту або послуги або ж на задоволенні потреб конкретного ринкового сегменту. Такий підхід дозволяє досягнути високого рівня експертизи, оптимізувати виробничі процеси та пропонувати високу цінність для споживача, але в той же час збільшує залежність від обраного сегменту ринку.

Інновації можуть бути спрямовані на продукт, процес або бізнес-модель. Стратегія інноваційного розвитку передбачає постійне впровадження нововведень для задоволення змінних потреб споживачів та отримання конкурентних переваг. Інновації можуть бути радикальними, що кардинально змінюють ринок, або інкрементними, що покращують існуючі продукти чи процеси.

Стратегія співпраці з партнерами включає в себе формування альянсів, стратегічних партнерств, а також інтеграцію з постачальниками чи дистриб'юторами. Це дозволяє підприємствам поєднувати ресурси, знання та компетенції для спільного розвитку нових продуктів, виходу на нові ринки або зниження витрат.

Вихід на міжнародні ринки відкриває перед компаніями нові можливості для зростання. Міжнародна експансія може включати експорт, створення спільних підприємств, покупку іноземних компаній або відкриття власних підрозділів за кордоном. Ця стратегія дозволяє диверсифікувати ринки збуту, знижує залежність від внутрішнього ринку та сприяє обміну досвідом і технологіями.

Кожна з цих стратегій вимагає ретельного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії, а також гнучкості у виборі та коригуванні стратегічних рішень у відповідь на зміни ринкових умов.

Вибір конкретної стратегічної альтернативи вимагає від підприємства глибокого розуміння своїх внутрішніх сильних сторін, слабкостей, а також зовнішніх можливостей та загроз. Реалізація будь-якої з вищезазначених стратегій вимагає не лише чіткого планування та управління, але й постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, важливо сформувати чіткий алгоритм вибору стратегічних альтернатив. Такий алгоритм повинен передбачати комплексний підхід, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, визначення стратегічних цілей, вибір альтернативних стратегій та розробку плану їх впровадження. Серед поширених алгоритмів можна виділити декілька:

- аналіз зовнішнього середовища, а саме, проведення PEST-аналізу (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), використання моделі Портера для аналізу п'яти конкурентних сил, дослідження ринкових тенденцій та потреб споживачів;
- аналіз внутрішнього середовища, SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), оцінка ресурсного потенціалу (фінанси, персонал, технології, інтелектуальна власність), аналіз цінностей компанії та корпоративної культури;
- визначення стратегічних цілей, формулювання місії та візії підприємства, встановлення довгострокових і короткострокових цілей, визначення KPI (ключових показників ефективності);
- моніторинг та коригування стратегії, регулярний моніторинг досягнення стратегічних цілей, аналіз виконання KPI, коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Такі алгоритми вибору стратегічних альтернатив дозволяють підприємству не лише вибрати найбільш ефективну стратегію, але й забезпечити її успішне впровадження та адаптацію до постійно змінних умов ринку. Важливо пам'ятати, що стратегічне планування є ітераційним процесом, який вимагає постійної уваги та готовності до змін.

Алгоритм вибору стратегічних альтернатив відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Він служить як фундамент, на якому будується стратегічне планування та управління, спрямоване на досягнення довгострокового успіху в динамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі. Зовнішнє середовище бізнесу є мінливим та непередбачуваним, включаючи технологічні інновації, зміни в законодавстві, коливання економіки, та зміни в смаках споживачів. Алгоритм вибору стратегічних альтернатив дозволяє підприємству ефективно реагувати на ці зміни, забезпечуючи своєчасне адаптування та використання виникаючих можливостей. Також це допомагає визначити напрямки, в яких інновації можуть принести найбільшу вартість, чи то через нові продукти, покращення процесів, або створення унікальних бізнес-моделей.

Таким чином, вивчення та аналіз стратегічних альтернатив у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відкривають широкий спектр можливостей для формування та підтримки довгострокової конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі. Ретельний вибір стратегій, які відповідають внутрішнім ресурсам і можливостям підприємства, а також зовнішнім умовам та викликам ринку, є вирішальним для успіху будь-якого бізнесу. У процесі дослідження стратегічних альтернатив для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, були зроблені висновки, які доводять, що інтегрований та багатогранний підхід є ключовим для розробки та впровадження ефективних стратегій. Врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність компанії, а також адаптація до швидких змін у бізнес-середовищі, виступають як основа для створення стійких конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
2. Белова Т. Г., Гирби А. В. Особливості формування стратегічних альтернатив для підприємств м'ясопереробної галузі України. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 41. С. 7-15.

ПОВЕДІНКА ЯК РУШІЙНА СИЛА В БІЗНЕСІ

В сучасних умовах, які зазнає наша країна, та і весь світ, психологія та поведінка людини відіграє одну з ключових ролей не лише в суспільстві, а й, зокрема, в управлінні бізнесом, та й загалом в економіці.

В епоху жорсткої конкуренції і динамічної зміни тенденцій розвитку бізнесу, особливості людської психології, поведінки, мислення та думок стають все більш затребуваними для того, щоб розуміти, як же правильно організовувати управлінський процес на підприємстві та досягти успіхів завдяки тим знанням, які сформувалися в процесі становлення відносно нової теорії – поведінкової економіки.

Зараз, коли все розвивається дуже стрімко, економічні моделі, які були запропоновані в XIX-XX ст., не завжди можуть представити інструментарій для аналізу всіх складових та процесів на підприємстві, тому знання, які ґрунтуються на поведінці людини, допомагають визначити ті чи інші фактори, які безпосередньо впливають на роботу всього підприємства та його розвитку.

Поведінкова економіка виникла нещодавно (1950-1960 рр.), хоча передумови та її згадування присутнє ще у працях класика економічної теорії Адама Сміта. Поведінкова економіка досліджує як різноманітні ментальні стани (емоції, думки) впливають на рішення людини, які приймаються безпосередньо як в житті, так і в бізнесі [1].

На сьогодні, акцент при веденні бізнесу можна робити на різних факторах виробництва, проте її його забезпечення все ще зосереджується на людських ресурсах. А кожен працівник є індивідуальною особистістю і, звичайно, має свої принципи, характер, темперамент, емоції тощо.

Тому, дослідження економічної поведінки людей – персоналу – є актуальним способом досягти ефективних результатів в діяльності організації, оскільки це надає можливість визначити, зокрема [2; 3]:

- як когнітивні упередження можуть впливати на прийняття управлінських рішень, оскільки вони створюють помилкові судження, наслідками яких є спрощені схеми прийняття рішень. Наприклад, працівники, які досліджують споживчий ринок товарів підприємства, маючи обмежений обсяг інформації, можуть додумувати певні свої версії, які, в результаті, вплинуть негативно на подальші рішення.

Також є працівники, які недостатньо впевнені в собі і можуть спиратись на думки інших співробітників і тому «викривляють» свої судження. В такому випадку, менеджеру, який займається розподілом обов'язків, потрібно правильно розподілити повноваження працівників, зважаючи на їхні здібності та темперамент для того, щоб вони принесли найбільшу користь, виконуючи поставлені завдання;

- як швидкість мислення впливає на прийняття рішення. Працівники, які хочуть швидко виконати свою роботу, більш схильні до швидкого мислення, яке не завжди матиме якісне підґрунтя та даватиме позитивний ефект. Тому в рамках дослідження теорії поведінкової економіки виникли механізми прийняття рішень, пов'язані із системним мислення - воно базується на аналізі інформації, її ретельного опрацювання, визначення всіх «за» і «проти». Такі механізми підвищують ефективність роботи в організації і сприяють покращенню її розвитку в цілому;

- як пастки планування та рейтингування впливають на управління в цілому та як їм завадити. Багато керівників мають схильність до передбачення дій, не проаналізувавши всі можливі варіанти розвитку подій. В результаті, організація стикається із проблемами, а керівництво не готове до стану невизначеності, коли все йде не по плану лише тому, що було недостатньо приділено уваги саме плануванню.

Також керівники організацій стають схильними до того, що вони переоцінюють свої можливості порівняно з конкурентами, і є занадто впевненими в своїх діях, не дослухаючись думки інших і, як результат, приймають необдумані рішення. Тому теорія поведінкової економіки застерігає управлінців спиратись на свої відчуття і бачити реальну картину того, що відбувається в організації.

Це лише маленька частина особливостей поведінки, яку охоплюють постулати поведінкової економіки. Поки що вона залишається несистемною, бо, по-перше, є відносно новою теорією, а, по-друге, її складно систематизувати через особливості поведінки людини, її способу мислення, анатомії та фізіології тощо.

Хоча на сьогодні поведінкові теорії є дуже популярними та видозмінюються серед українських та закордонних компаній. Успішні приклади застосування засад поведінкової економіки в організаціях можна навести наступні [4]:

1. Ogilvy & Mather. Через проблеми із антигромадською поведінкою в одному з районів Лондона – вандалізм та асоціальну поведінку людей – британське рекламне агентство Ogilvy & Mather вирішило для усунення цієї проблеми скористатись психологічним прийомом та методом поведінкової економіки – показати людям, що саме вони знищують. Вночі вони розписали дитячими обличчями металеві віконця, якими закривалися вітрини, показавши своє ставлення до цього. В результаті, дійсно ця стратегія не лише допомогла зменшити антигромадську поведінку на 18%, а й принесла велику впізнаваність цьому рекламному агентству.

2. Google часто використовує засади поведінкової економіки у своїх маркетингових рішеннях щодо товарів. Наприклад, використовується ефект приманки. В більшості випадків люди звертають увагу на ціну товару, тому пропонується підписка на Google Drive, щоб зберігати більші за обсягом файли (100 ГБ, 200 ГБ, 2 ТБ). І от саме на позиції 200 ГБ буде використана приманка – саме цей пакет послуг буде коштувати трохи дорожче, ніж на 100 ГБ, але не набагато дешевше за 2 ТБ. Таким чином, 2ТБ виявиться найвигіднішою пропозицією за ціною для покупців, а підприємство теж отримає свою більшу вигоду.

3. Rozetka, як найбільший вітчизняний маркет-плейс, використовує іншу приманку для споживачів - наявність «безкоштовної» доставки з певної суми покупки. Так, люди мотивуються здійснювати покупки на певну суму задля того аби «зеконотити» на доставці.

Подібних прикладів використання психологічних прийомів у підприємстві є безліч. Всі вони гуртуються на людських когнітивних упередження та афективних впливах для досягнення маркетингових цілей.

Загалом багато організацій користуються знаннями з теорії поведінкової економіки не лише для задоволення власних потреб та збагачення, а й для того, аби сам процес управління в підприємстві значно покращувався та привів до підвищення ефективності діяльності підприємства, формування його необхідної репутації.

Основні положення поведінкової економіки все більш застосовується в різних сферах ведення бізнесу і є основою для їх успіху, як в зовнішніх взаємовідносинах підприємства, так і всередині колективу.

Список використаних джерел

1. Кузнєцова К.О. Витоки поведінкової економіки. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XXI Міжнародна науково-практична конференція, 23 листопада 2022 р., Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 56. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/667b3bb9-8a9b-4e34-92cb-22a2462cc666/content> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Ефективне управління в контексті поведінкової економіки. Економічний форум. 2/2021. С. 101-109. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/209/196 (дата звернення: 26.03.2024)
3. Березова Надія. Когнітивні упередження: 16 пасток HR-менеджера. R.budni: медіаплатформа про роботу та життя. 2020. URL: <https://budni.robota.ua/ru/corporate-culture/kognitivni-uperedzhennya-16-pastok-hr-menedzhera> (дата звернення: 26.03.2024)
4. Марутян Рена. Поведінкова економіка: від гоніння до Нобелівської премії. Matrix-info. 2017. URL: <https://matrix-info.com/povedinkova-ekonomika-vid-goninnya-do-nobelivskoyi-premiyi/> (дата звернення: 26.03.2024)

Савицька О. М.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-1053-209X;
Мордюк А. В.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стан української фінансової звітності та рівень довіри до неї є ключовими аспектами, визначаючими функціонування фінансової системи країни та її інтеграцію у міжнародну економічну спільноту. Українська фінансова звітність, як і в багатьох інших країнах, є основним засобом передачі інформації про фінансове становище підприємств та організацій різних секторів економіки.

Останні роки в Україні були визначені інтенсивними змінами у фінансовій системі, спрямованими на підвищення її прозорості та стабільності. Зміни в регулюванні та стандартизації фінансової звітності, узгоджені з міжнародними стандартами, сприяли покращенню якості інформації, що надається у фінансових звітах.

Перехід українських стандартів фінансового обліку на Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) обумовлений кількома факторами, які відображають важливі трансформації у фінансовій сфері країни [1].

По-перше, ця необхідність прописана в угоді про асоціацію з Європейським Союзом, що стало однією з умов інтеграції України до ЄС. Дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності відображає зобов'язання України перед міжнародними партнерами та сприяє гармонізації фінансового законодавства з європейськими стандартами.

Окрім того, з ростом обсягу західних інвестицій у вітчизняну економіку, з'явилася потреба в універсалізації правил бухгалтерського обліку для забезпечення зрозумілості та порівняності фінансової звітності для іноземних інвесторів. МСФЗ відомі своєю міжнародною визнаністю та широким застосуванням у світі, що робить їх привабливими для використання в Україні як стандарту фінансового звітування.

Перехід на МСФЗ передбачає не лише технічні аспекти, але й величезний обсяг роботи з підготовки фахівців та компаній до нових стандартів. Це включає в себе проведення навчальних курсів, підготовку спеціалістів з аудиту та бухгалтерського обліку, а також оновлення програмного забезпечення для обліку та звітності.

Проте, незважаючи на позитивні тенденції, рівень довіри до української фінансової звітності залишається високочутливим до різних внутрішніх та зовнішніх чинників. Серед них можна виділити корупційні ризики, недостатню ефективність механізмів контролю та нагляду, а також непередбачуваність політичних чи економічних змін.

Україна спостерігає значну динаміку у збільшенні кількості підприємств, які складають фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Наприкінці 2020 року у країні функціонувало понад 5000 таких підприємств. Порівняно з попередніми роками, це суттєве зростання: у 2012 році їх кількість становила 2247 підприємств, а в 2015 році – 4015. Цей тенденційний розвиток свідчить про зростання зацікавленості бізнес-середовища у використанні МСФЗ для складання своєї фінансової звітності [2].

Однією з основних причин цього збільшення є закріплення українського законодавства, зокрема Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», переліку видів підприємств, які зобов'язані складати фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів. Це визначає структурні зміни в управлінні фінансовою звітністю та створює чітку рамку для впровадження МСФЗ у практиці підприємств.

Значною мірою збільшується і частка підприємств, які вирішують складати фінансову звітність за МСФЗ добровільно.

Це свідчить про поступове визнання переваг використання міжнародних стандартів, зокрема їхньої прозорості, доступності для інвесторів та сприяння гармонізації управлінської звітності на міжнародному рівні. Така ініціатива сприяє підвищенню довіри до фінансової звітності підприємств, що в свою чергу може сприяти залученню додаткового капіталу та розвитку української економіки в цілому.

У контексті воєнного стану, коли Україна стикається з викликами безпеки та потребою у фінансовій допомозі з боку міжнародних донорів та інвесторів, впровадження Міжнародних стандартів

фінансової звітності (МСФЗ) набуває вельми важливого значення. Забезпечення стандартів, прийнятих на міжнародному рівні, відображає зобов'язання України перед міжнародними спільнотами та сприяє підвищенню рівня довіри до фінансової звітності.

Враховуючи, що інвестори та міжнародні донори активно зацікавлені у підтримці та розвитку країни в умовах кризових ситуацій, впровадження МСФЗ стає ключовим елементом забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності українських підприємств. Такий крок сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів у країну та зміцненню її фінансової стійкості в умовах воєнного конфлікту [3].

Перейдемо до розгляду важливості впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) у рамках програми EU4Business, що є спільною ініціативою Європейського Союзу та уряду Німеччини. Впровадження цих стандартів виконує роль ключового елементу для мікро-, малих та середніх підприємств (МСП) України, особливо в умовах війни.

Наявність стандартів, які відповідають міжнародним нормам, є важливим кроком для забезпечення надійності та об'єктивності фінансової звітності. Це сприяє залученню фінансової підтримки на реконструкцію, розвиток та збільшення стійкості МСП в умовах, коли країна перебуває у складний період війни [4].

У 2022 році бюджет, що був виділений програмою EU4Business на підтримку МСП, склав 245,76 мільйона євро, порівняно з 212,97 мільйонами євро, що були виділені в 2021 році. Це відзначається як значний зріст у фінансуванні програми, що створює додаткові можливості для розвитку українського бізнесу [4].

Призначення грантів для МСП українського бізнесу, наданих в рамках програми EU4Business, свідчить про зростаючу відповідальність міжнародних партнерів перед Україною у сприянні економічному розвитку та підтримці стійкості в умовах війни.

Впровадження МСФЗ визначається як необхідна умова для отримання грантової допомоги, що робить його важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та розвитку МСП у період військових дій.

Підтримка розвитку підприємництва українського бізнесу під час воєнного стану відображає стратегічний інтерес міжнародних спільнот у підтримці економічного розвитку та зміцненні потужностей країни.

У цьому контексті, впровадження МСФЗ виступає як ефективний механізм для стимулювання розвитку бізнесу, сприяючи підвищенню довіри до фінансової звітності, що є важливим фактором для успішного залучення фінансових ресурсів в умовах кризи.

Підсумовуючи, слід зазначити, що впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) в Україні має вирішальне значення для подальшого розвитку вітчизняного бізнесу. Ця ініціатива сприяє підвищенню довіри до фінансової звітності підприємств, що забезпечує прозорість та достовірність інформації для потенційних інвесторів та фінансових установ. За рахунок гармонізації з міжнародними стандартами, впровадження МСФЗ відкриває нові можливості для участі українських підприємств у міжнародних бізнес-процесах, що сприяє розширенню їхніх ринкових можливостей. Крім того, впровадження МСФЗ сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, що стимулює його розвиток та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 р.: станом на 30 лист. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 04.04.2024).
2. Засадний Б. Сучасний стан застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/11/186-22-30.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).
3. 100 українських підприємств можуть отримати гранти від ЄС та Німеччини | Міністерство економіки України. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57&title=1-Milionvro-100-Ukrainskikh> (дата звернення: 04.04.2024).
4. EU4Business Country Report 2023: Ukraine. EU4Business в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/en/reports/eu4business-country-report-2023-ukraine/> (дата звернення: 04.04.2024).

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Процес запровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) триває в Україні вже декілька років, є складним, поступовим, але дуже важливим для розвитку країни та її іміджу. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» в обов'язковому порядку фінансову звітність за МСФЗ складають підприємства, що становлять суспільний інтерес, публічні акціонерні товариства, суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, визначеними Кабінетом Міністрів України. МСФЗ потрібні передусім підприємствам, що належать до тих галузей, які потребують іноземних інвестицій. Втім, такі підприємства мають можливість добровільно взяти курс на запровадження МСФЗ та у майбутньому забезпечити собі необхідний рівень конкурентоспроможності на ринку та підвищити інвестиційну привабливість.

В сучасних умовах цифровізації для суб'єктів господарювання важливим напрямом розвитку компанії є автоматизація її системи обігу електронних документів. Опрацювання, як внутрішніх, так і зовнішніх документів, потребує багато зусиль персоналу компанії та значних фінансових ресурсів і часу, в тому числі сучасного програмного забезпечення.

Власне, *електронний документообіг* (ЕДО) — це обмін електронними документами через захищені канали зв'язку [1]. Згідно з Законом України № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг», такі документи набувають юридичної сили та є тотожними оригіналам. Однак будь-яке виправлення документа одержувачем є забороненим, інакше той втрачає чинність [2].

Під час електронного документообігу обраний компанією програмний продукт зазвичай надає можливість використовувати різноманітні типи документів. Він також налаштований на передачу даних, але для цього сторона-одержувач повинна мати відповідні засоби для прийому. Базові налаштування такого програмного забезпечення передбачають формування документів, їх реєстрацію та подальшу відправку.

ЕДО функціонує за відносно простою схемою. Спочатку відправник створює електронний документ, засвідчує його електронним підписом (ЕП) та направляє адресату. Одержувач отримує документ, накладає на нього свій ЕП. Після цього відправник отримує сповіщення про те, що документ підписано обома сторонами [1].

Лідером українського ринку програмних забезпечень для звітування за МСФЗ є компанія «М.Е.Дос», яка пропонує надійний та багатофункціональний сервіс для підготовки, подання податкової та бухгалтерської звітності з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і широким спектром можливостей. Зокрема, користувач може працювати зі звітами, вести облік заробітної плати, обмінюватися податковими/акцизними накладними, актами, рахунками, договорами, а також створювати індивідуальні шаблони первинних документів. Програма адаптується під різні системи оподаткування та безпроблемно інтегрується з Business Automation Software (BAS).

М.Е.Дос пропонує своїм клієнтам два рішення: М.Е.Дос/Держава - для своєчасного подання звітності державними установами/організаціями та М.Е.Дос/Бізнес, яке забезпечує миттєвий та легальний обмін будь-якими електронними документами з контрагентами.

Компанія «М.Е.Дос» має модульну структуру, яка дозволяє клієнту придбати ліцензію відповідно до його потреб. Існують такі модулі М.Е.Дос: звітність, облік ПДВ, зарплата, облік акцизного податку, інтеграція, корпорація, банківський модуль, електронний документообіг (ЕДО), програмний РРО, фінансова звітність за МСФЗ (формат XBRL), звітність до НБУ для небанківських фінансових установ. Крім того, М.Е.Дос автоматично імпортує, підписує і відправляє документи в ДФС та контрагентам. У разі виникнення питань щодо роботи програми, завжди доступна технічна підтримка.

Однак М.Е.Дос має певні недоліки. Важливо розуміти, що М.Е.Дос працює на операційних системах ОС Windows 7 Sp1, Windows 8, 10 і передати консолідований звіт з BAS можливо лише через інтеграцію, а також нереально повторно відправити звіти на підписання директором.

У такому випадку низку переваг перед М.Е.Дос має повноцінний веб-сервіс від його розробників - СОТА, що дозволяє зручно подавати податкову звітність, опрацьовувати податкові накладні та розрахунки коригування, формувати декларації відповідно до книги доходів, надсилати запити до податкової та виконувати інші завдання.

Функціонал СОТИ та М.Е.Дос ідентичний лише у веб-версії. Проте, використовуючи СОТУ, можна надсилати звітність контролюючим органам просто через веб-браузер, використовуючи планшет чи телефон. Слід врахувати, що за таких умов клієнт не матиме змоги підключити токен. Серед недоліків варто відзначити те, що СОТА не веде реєстр отриманих та виданих накладних [3].

У процесі дослідження розглянуто сервіси здачі електронної звітності від компанії FREDO: Звіт - сервіс, який дозволяє реєструвати податкові накладні, формувати та відправляти звітність до контролюючих органів, а також обмінюватися документами з контрагентами. Через нього можна автоматично заповнювати звіт даними з BAS, UA-Бюджет, 1С:Підприємство. Вартість ліцензії є досить лояльною та навіть враховує облік ПДВ та акцизного податку. Проте, як і СОТА, FREDO: Звіт не веде реєстру отриманих та виданих накладних. Існує можливість перейти з М.Е.Дос на FREDO: Звіт, для чого необхідно створити резервну копію в М.Е.Дос та завантажити її в FREDO: Звіт. Усі дані будуть автоматично перенесені.

Наступний сервіс, який варто розглянути, - це FREDO: ДокМен. Він дозволяє вивантажувати рахунки, акти виконаних робіт та товарні накладні з типових конфігурацій систем автоматизації бізнесу. Важливо, що FREDO: ДокМен забезпечує клієнта готовими шаблонами для створення первинних документів, а також надає можливість підписувати, шифрувати й відправляти їх користувачам аналогічного сервісу.

У межах цього, FREDO: ДокМен навіть має модулі «Довільне Підписання» та «Універсальний документ» і можливість імпорту в програму файлів будь-якого формату для підписання електронним підписом (КЕП) та відправлення на довільні електронні адреси, або підписання та шифрування файлів будь-якого формату з подальшим відправленням їх контрагентам, які використовують сервіси для електронного документообігу. Сервіс допомагає надсилати електронні первинні документи контрагентам, однак для цього не передбачено безкоштовних спроб для клієнта, як це можливо в М.Е.Дос.

Також сучасні підприємства мають можливість встановити модуль FlyDос, який безпосередньо інтегрується в програму BAS та дозволяє обмінюватися документами прямо з неї. Він сумісний з багатьма конфігураціями автоматизації бізнесу, а обмін документами можна здійснювати через сервер «ПТАХ» або відправлення посилання на електронну пошту чи месенджер. Для користувачів вищезгаданих рішень є можливість безкоштовно оновити своє ПЗ до загальної версії BAS + FlyDос.

Недолік системи електронного документообігу FREDO: ДокМен полягає в тому, що якщо одна сторона бажає надіслати контрагенту документ, створений за власним шаблоном, чи навпаки, то одержувач повинен мати аналогічний шаблон.

Наостанок, слід звернути увагу на згадані раніше токени для КЕП (Кваліфікованого електронного підпису), які забезпечують надійне зберігання цифрового підпису в електронному вигляді. Це захищені носії електронних підписів, створені відповідно до законодавства України. Генерація ключів відбувається всередині токена, і у результаті кожен з них є унікальним. Токени надійно захищені паролем, не вимагають особливих зусиль у використанні та регулярного оновлення [1].

Отже, нерідко причиною неефективної діяльності компанії та управління її бізнесом є відсутність системи електронного документообігу або її хаотична організація на підприємстві. Цю проблему можна вирішити шляхом впровадження єдиної комплексної системи управління потоками документів за допомогою спеціалізованих програмних рішень та сервісів з урахуванням одночасного впровадження МСФЗ в компанії. Зазвичай такі сервіси для суб'єктів господарювання доступні цілодобово, характеризуються високим рівнем надійності та безпеки надання послуг, конфіденційністю даних і постійною технічною підтримкою.

Список використаних джерел

1. Системи електронного документообігу. Актив-Софт - програми для бізнесу та бухгалтерії в Україні. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/sistemy-elektronnogo-dokumentoorobota> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 26.03.2024).
3. СОТА та М.Е.Дос. Що обрати? Група компаній «Інтелектуальний сервіс». URL: <https://intelserv.net.ua/blog/material/id/373> (дата звернення: 26.03.2024).

ДОРОЖНЯ КАРТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні цифрова трансформація та зміни, які йдуть слідом за нею є актуальною проблемою для дослідження, яка має велике значення для всіх компаній у всіх галузях, оскільки вона змінює відносини з клієнтами, внутрішні процеси та створення цінності. Виходячи з цього дорожня карта цифрової трансформації є ключовим інструментом для підприємств у досягненні своїх цілей та забезпеченні стійкого розвитку [1]. Ці зміни є важливими, і цифрова трансформація стосується не лише технологій, а й процесів, які існують в компаніях і їх взаємозв'язок з різними групами факторів.

Тому побудова дорожньої карти процесу цифрової трансформації сьогодні відіграє одну з ключових ролей у діяльності компанії. Як зазначає багато науковців та авторитетних джерел, без побудови чіткого плану та визначення основних напрямків неможливо успішно впровадити нові технології та оптимізувати процеси, оскільки на кожному з кроків будуть виникати складнощі. Для успішного процесу варто чітко окреслювати поставлені цілі та правильно їх доносити до співробітників, виділяти окрему команду, яка буде займатися впровадженням змін та поступово крок за кроком рухатися у окресленому напрямку [2]. Даваймо розглянемо більш детально один з прикладів дорожньої карти цифрової трансформації у компаніях на прикладі схеми від компанії Gartner (рис. 1.).



Рисунок 1 – Основні кроки процесу цифрової трансформації бізнес-процесів [1]

Розглянемо кожен з цих елементів більш детально [1]:

1) Ambition (формування стратегії та постановка цілей).

На даному етапі варто:

- Визначити та сформулювати цілі процесу цифрового перетворення організації;
- Оцінити зрілість та готовність бізнесу та працівників до змін, а також виділити можливості та ключові компетенції;
- Виходячи з цілей компаній виділити ключові етапи оптимізації та трансформації процесів;
- Створити стратегію та описати подальші кроки процесу цифрових перетворень.

2) Design (розробка плану виходячи з цілей та їх оцінка)

Важливими кроками даного етапу є:

- Провести оцінку ринкових та технологічних змін галузі, визначити та проаналізувати тренди;
- Визначити бізнес-процеси та моделі, які потребують змін та є ключовими для компанії;
- Залучитися підтримкою партнерів та бути ініціатором змін;
- Оцінити поставлені цілі виходячи з потреб клієнтів та змін ринкового середовища.

3) Deliver (впровадження змін з використанням цифрових інструментів)

Даний етап включає наступні елементи:

- Потрібно чітко визначити ключових виконавців, оцінити їх навички, талант та компетенції, розподілити ролі та поставити відповідні завдання;
- Установити відповідні KPI, щоб вони були вимірюваними та зорієнтованими на результат;
- Оцінити ризики опору змінам та донести ті переваги, що принесе процес цифрової трансформації;

4) Scale (масштабування та реалізація)

Основними елементами є важливими для поточного етапу є:

- Проміжний контроль та оцінка проведених змін, коригування плану дій;
- Активне залучення персоналу у процесі оптимізації бізнес-процесів;

– Аналіз потреб і концепцій, які критичні зміни будуть потрібні для підтримки нових цифрових бізнес-моделей.

5) Refine (оцінка проведених змін)

– Подальший моніторинг середовища та змін в галузі, які можуть вплинути на діяльність організації, гнучкість у прийнятті рішень;

– Оцінка впливу цифрової трансформації бізнес-процесів на діяльність компанії;

– Удосконалення та впровадження нових елементів, мінімізація ризиків та опору змінам

Розглядаючи кожен з наведених елементів більш детально, можна зрозуміти, що процес цифрової трансформації підприємства вимагає комплексного підходу та послідовності дій. Від формування стратегії та постановки цілей до масштабування та оцінки впливу змін, кожен етап має свої важливі аспекти.

Як зазначає інші автори у своїх книгах, процес цифрової трансформації бізнес-процесів також вимагає послідовності дій у своїх прагненнях, і тому побудова дорожньої карти є одним з ключових елементів на початку змін [3]. Розглянемо більш детально кожен з елементів, які важливо врахувати [4]:

1. Аналіз поточного стану та стратегічні орієнтири: Перший етап включає в себе не лише аналіз технологічного ландшафту та бізнес-процесів, але й визначення стратегічних орієнтирів, що враховують місію, візію та цілі підприємства. Це дозволяє визначити пріоритети та напрямки цифрової трансформації.

2. Визначення цифрової стратегії та цілей: На другому етапі визначаються конкретні цифрові стратегії та цілі, які підтримують стратегічні орієнтири підприємства. Це може включати такі аспекти, як підвищення ефективності операцій, покращення клієнтського досвіду або розширення ринкової присутності.

3. Вибір технологій та платформ: Третій етап передбачає вибір оптимальних технологій та платформ, які найбільш ефективно відповідають цілям цифрової трансформації. Це можуть бути хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика даних тощо.

4. Розробка дорожньої карти та планування реалізації: Четвертий етап передбачає розробку конкретної дорожньої карти, яка включає в себе послідовність кроків, терміни впровадження, ресурси та відповідальних осіб. Планування реалізації враховує ризики та можливості, а також визначає механізми контролю за виконанням.

5. Впровадження та оптимізація: Останній етап включає в себе впровадження запланованих ініціатив та постійну оптимізацію процесів. Це може включати навчання персоналу, зміни в організаційній культурі та аналіз ефективності впроваджених рішень.

Розглядаючи вищезазначені етапи цифрової трансформації підприємства, можна відзначити важливість системного та послідовного підходу до процесу перетворення. Аналіз поточного стану та стратегічних орієнтирів визначає фундаментальні принципи, на яких базується вся подальша стратегія та план дій. Визначення цифрової стратегії та цілей дозволяє уточнити конкретні завдання та пріоритети, що підтримують стратегічну місію підприємства [4].

Отже, дорожня карта цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств є стратегічним інструментом, який допомагає організаціям ефективно впроваджувати нові технології та вдосконалювати свої процеси з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Ретельне планування, аналіз, вибір технологій та постійний контроль є ключовими елементами успішної цифрової трансформації підприємств. Загалом, ефективна реалізація цифрової трансформації вимагає системного та цілеспрямованого підходу, а також гнучкості та готовності до адаптації до змін у середовищі та потребах бізнесу. Тому починаючи цифрову трансформацію кожна компанія повинна побудувати для себе ефективну та найбільш оптимальну дорожню карту виходячи з власних амбіцій та поступово рухатися нею.

Список використаних джерел

1. The IT Roadmap for Digital Business Transformation. Gartner. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/publications/gb-the-it-roadmap-for-digital-business-transformation> (дата звернення: 06.03.2024).
2. Taherdoost H. Digital Transformation Roadmap From Vision to Execution. Oxon: CRC Press, 2024. 344 p.
3. Bascur O. A. Digital Transformation for the Process Industries / ed. by J. O'Rourke. CRC Press, 2020. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003010524> (дата звернення: 16.03.2024).
4. Rogers D. The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Change. Columbia: Columbia Business School Publishing, 2023. 328 p.

ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ

Повномасштабна військова агресія, розв'язана РФ проти України, накладає значні виклики на функціонування економіки країни. Ця війна не лише порушує торгівлю та інвестиційні стратегії, але й створює великий тиск на ключові галузі, загрожуючи стабільності та зростанню нашої країни. Особливо помітними є наслідки для агропромислового комплексу — системи господарських структур і підприємств, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, її переробкою, збутом та постачанням сільськогосподарських матеріалів, а також виробництвом та постачанням продуктів харчування. Даний сектор є критично важливим для дослідження причинно-наслідкових зв'язків, адже вирішує низку життєвих питань для загального функціонування економіки України.

Сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні харчової безпеки населення, створюючи умови для доступу до продуктів харчування та забезпечуючи стабільні ціни завдяки зменшенню залежності від імпорту. АПК підвищує економічний розвиток, адже є одним з ключових пріоритетів розвитку економіки нашої країни.

За підсумками 2023 року, сільськогосподарська компонента ВВП збільшилася на 7,6% [1]. Аграрний сектор неодмінно є важливим джерелом експортних надходжень, що сприяє зростанню економіки та підтримує зовнішньоекономічний баланс країни. Станом на кінець 2023 року, експорт продукції агропромислового комплексу відбувся на суму \$ 21,9 млрд, що на 6,4% менше 2022 року, але при цьому загальна вага агроекспорту за 2023 рік виростає на 9,5 млн тонн [2].

Крім того, розвиток сільського господарства сприяє соціальній стабільності, створюючи нові робочі місця та сприяючи розвитку сільських територій. Також важливою його складовою є збереження екологічної стійкості та сприяння інноваціям, завдяки впровадженню новітніх технологій, наукових досягнень у галузі та трендів у вирощуванні, зберіганні та переробці виробленої продукції.

Для чіткого гарантування національної безпеки безумовно важливою є ефективність роботи агропромислового комплексу, як великої економічної системи. На жаль, сучасна ситуація в країні спричиняє низку серйозних перешкод для якісного функціонування сільськогосподарських підприємств.

По-перше, спостерігаються великі руйнування логістичних ланцюгів, що катастрофічно ускладнює можливість реалізації сільськогосподарської продукції. Блокування портів Чорного та Азовського морів, які раніше забезпечували дві третини зовнішньої торгівлі України, за сучасних умов призводять до проблем у зберіганні та реалізації врожаю, зривів поставок для трейдерів, транспортних труднощів і великих черг при доставці зерна сухопутним шляхом.

Загалом, проблеми національного морегосподарського комплексу відчують на собі усі учасники зернового ринку, адже до початку війни Україна була одним зі світових лідерів експорту агропродукції. Впровадження Зернової ініціативи було обумовлено потребою уникнути підвищення світових цін на зернові в основних країнах-споживачах, таких як Близький Схід та Африка, з метою недопускання виникнення штучного голоду в цих країнах.

В той же час, транспортування через сухопутний кордон ускладнено протестами польських фермерів, що мають намір максимально заблокувати усі пропускні пункти, наявні на польсько-українському кордоні. Страйки та пікети були спричинені проблемою рентабельності місцевого аграрного виробництва, у зв'язку з «неконтрольованим надходженням» української сільськогосподарської продукції після відкриття кордону із Європейським союзом. За оцінками фахівців державний бюджет України в березні 2024 р. через блокування польськими протестувальниками кордону недоотримав 6,3 млрд гривень [3].

Другим викликом стало зростання курсу по відношенню до національної валюти. Даний фактор впливає на зростання витратної частини сільськогосподарських підприємств через підвищення цін закупівлі імпортованих ресурсів: техніки, запчастин, мінеральних добрив або їх складових. В асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» зазначають: «Зростання витрат на посівну-2023 складає в середньому на 25% більше проти попереднього року» [4].

Збільшується і ціна пального: якщо в березні 2020 року 1 літр коштував 23,92 грн, то в березні 2024 року ціна зросла в 2,2 рази і становила 53,71 грн/л [5]. Відзначимо, що підвищення цін на паливо призводить до зростання вартості транспортування сільськогосподарської продукції до ринків збуту, а отже впливає на прибутковість аграрних підприємств.

Третім викликом є те, що частина українських земель досі перебуває в окупації або є замінованою. Станом на 2024 рік, окупанти поки що утримують частину Донецької, Запорізької, Херсонської областей, а також повністю Луганську область та Автономну Республіку Крим. Втрата доступу до землі на окупованих територіях суттєво ускладнює умови функціонування сільського господарства в Україні. Сільськогосподарські підприємства,

розташовані на цих землях, втрачають можливість використовувати їх для вирощування продукції, що призводить до серйозних економічних втрат та зменшення обсягів виробництва.

Четвертим викликом є зменшення можливостей з точки зору отримання кредитів. У банківських установ, особливо серед іноземних банків, суттєво понизився ризик-апетиту до кредитування. Не зважаючи на наявні компенсаційні механізми — різноманітні урядові ініціативи, які мають на меті здешевити позику для виробників сільськогосподарської продукції (державні кредити для фермерів, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%»), загальна картина залишається невтішною, у зв'язку із зростанням граничного розміру ризику, який банки готові сприйняти задля надання послуг кредитування.

Таким чином, у зв'язку із руйнуванням логістичних ланцюгів, зростанням рівня витрат на ведення господарства, зниженням ціни реалізації вирощеної продукції, окупації частини українських земель, зменшенням рівня платоспроможності населення та скороченням можливостей з отримання кредитів, ряд сільських підприємств або вже збанкрутували, або знаходяться на межі банкрутства. У такій ситуації необхідно негайно приймати рішення, спрямовані на мінімізацію наслідків описаних вище проблем, а отже, слід приділити увагу удосконаленню управління потенціалом сільськогосподарських підприємств.

В першу чергу, це стосується підвищення ефективності виробництва з точки зору мінімізації витрат. За сучасних умов інтенсивне виробництво стає не вигідним, адже висока вартість утримання господарства та низька ціна реалізації готової продукції формують низький дохід даного напрямку. У такому випадку необхідний перехід від інтенсивного виробництва до оптимізованого: слід суттєво скоротити використання добрив, засобів захисту та інших заходів. Таким чином, врожайність впаде, однак зниження витратної складової, зокрема частки палива та імпортованого за високим курсом устаткування й добрив, прийтиме отриманню більшої фінансової вигоди.

По-друге, слід диверсифікувати напрями у рослинництві. У довоєнні часи, найбільш популярні культури — пшениця, соняшник, кукурудза — скуповувалися трейдерами та відправлялись на експорт. Проте зараз їхня реалізація стикається з труднощами.

Разом з тим, спостерігається підвищення інтересу до нішевих культур. Таким чином ресурсний потенціал сільського господарства можливо використати у вирощуванні гороху, гірчиці, овесу. Нішеві культури можуть виявитися вигідними з точки зору ринкової вартості та попиту, а також допоможуть зменшити залежність від традиційних культур.

Потенціалом сільськогосподарських підприємств можна вважати запровадження поглибленої переробки сировини. Створення доданої вартості дозволяє перетворити сировину на більш цінний продукт, що може бути продано за вищою ціною (навіть зерно, перероблене в комбікорм для тварин, має вищу вартість порівняно з сировиною) і, як наслідок, підвищення доходів господарства та забезпечення стабільності умов виробництва. Поглиблена переробка здатна додатково стимулювати розвиток регіональної економіки через створення нових робочих місць та розвиток супутніх галузей.

Стратегічними перспективами, де управління потенціалом підприємства АПК тісно переплітається із урядовою підтримкою та рішеннями на державному рівні, є заходи з розширення експортних можливостей завдяки перебудові логістики, а саме: реконструкція української залізниці та приведення колії до європейського стандарту (перехід з широкої на вузьку колію); модернізація Дунайського пароплавства (заміна двигунів суден на більш екологічні та ефективні); побудова зерносховищ та елеваторів вздовж кордону. «Притягнення» сховищ та пунктів перевалки сприятиме зниженню витрат на транспортування та ефективізації реконструювання логістичних маршрутів.

Отже, у сучасних умовах невизначеності розвиток сільськогосподарських підприємств стає складною, але водночас важливою задачею, якій перешкоджає низка реальних викликів. Разом з тим, перехід від інтенсивного виробництва до оптимізованого, диверсифікація напрямків у рослинництві та розвиток поглибленої переробки сировини можуть стати тими стратегіями, що забезпечать підвищення прибутковості та сталий розвиток аграрного сектора, а спільна робота з владою, щодо розвитку критичної інфраструктури, зможе збільшити експортні можливості аграрного сектору. Спільні зусилля суб'єктів ринку здатні забезпечити стійке процвітання сільського господарства в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Реальний ВВП України в 2023 році зріс на 5,3% — Держстат. Журнал Forbes Ukraine : *веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/news/realniy-vvp-ukraini-u-2023-rotsi-zris-na-53-derzhstat-28032024-20191> (дата звернення: 03.04.2024)
2. Як змінився агроекспорт України і його структура за 2023 рік? Агро-політичний сайт України : *веб-сайт*. URL: <https://agropolit.com/blog/536-yak-zminivsyia-agroeksport-ukrayini-i-yogo-struktura-za-2023-rik> (дата звернення: 03.04.2024)
3. Скільки Україні коштувало блокування польського кордону в березні: у Раді відповіли. Українське Незалежне Інформаційне Агентство Новин : *веб-сайт*. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/protesti-na-kordoni-z-polshcheyu-skilki-ukrajini-koshтувало-blokuvannya-u-berezni-12590286.html> (дата звернення: 05.04.2024)
4. УКАБ: найбільше зросли ціни на комплексні добрива — понад 50%. Онлайн-ресурс AgroPortal.ua : *веб-сайт*. URL: <https://agroportal.ua/news/rasteniєvodstvo/ukab-naybilshе-zrosli-cini-na-kompleksni-dobriva-ponad-50> (дата звернення: 03.04.2024)
5. Ціна на дизельне паливо зростатиме. Чи варто очікувати дефіциту? Онлайн-ресурс AgroPortal.ua : *веб-сайт*. URL: <https://agroportal.ua/publishing/sobytiya/cina-na-dizelne-palivo-zrostatime-chi-var-to-ochikuvati-deficitu> (дата звернення: 03.04.2024)

ЕТИЧНИЙ ПОШУК ДЖЕРЕЛ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

З розвитком глобального аутсорсингу та загостренням етичних та екологічних проблем, стійкість трансформувалася з суспільної концепції в невід'ємний компонент бізнес-стратегії та корпоративного управління. Зміна очікувань зацікавлених сторін, в свою чергу, посилила відповідальність суб'єктів господарювання за дії постачальників у межах своїх ланцюгів постачань.

Відповідно до теорії стейкхолдерів стверджується, що керівництва компаній повинні забезпечувати етичні права усіх зацікавлених осіб та збалансовувати їхні інтереси, навіть якщо це може призвести до зниження фінансових результатів.

У свою чергу, концепція сталого постачання зобов'язує компанії, що прагнуть до екологічно чистого виробництва, ретельно обирати постачальників, зважаючи на соціальні, екологічні та економічні аспекти (TBL - Triple bottom line).

Відтак, внаслідок зростаючої уваги до цієї теми з'явився термін «етичний пошук джерел» (ethical sourcing), що вказує на те, що продукція та послуги компанії не лише мають високу якість, але й виготовляються етичним та екологічним способом. Це допомагає компаніям задовольняти вимоги все більш свідомих споживачів, зміцнювати довіру, сприяти екологічній стійкості, підтримувати справедливі трудові практики, пом'якшувати ризики ланцюжка поставок і покращувати стійкість бізнесу. Так, дослідження OpenText про важливість етичного ланцюжка поставок [1] показало, що підтримка споживачами дорожчих етично виготовлених товарів коливається від 70% у Японії до 94% в Індії; у Північній Америці – 78%, а в Європі – 81%.

У контексті цих тенденцій, у 2022 році Європейська комісія висунула пропозицію Директиви щодо належної перевірки корпоративної стійкості (CSDDD) [2], метою якої є сприяння відповідальній корпоративній поведінці і врахування прав людини та екологічних міркувань у діяльності компаній. Очікується, що нові правила гарантуватимуть, що підприємства зможуть вирішувати негативні наслідки своїх дій, включаючи ланцюжки створення вартості в Європі та за її межами.

Прийняття CSDDD передбачатиме введення вимог до компаній щодо виявлення та запобігання фактичного та потенційного впливу їх діяльності на навколишнє середовище та порушення прав людини. Водночас, це зобов'яже їх проводити належну перевірку не лише своєї діяльності, але й діяльності своїх дочірніх компаній та інших організацій у їхніх ланцюжках створення вартості, з якими вони мають прямі та опосередковані ділові відносини. Зрештою, це змусить підприємства розробити та впровадити «плани профілактичних дій» та отримати договірні гарантії від своїх прямих ділових партнерів.

У рамках своєї мети сприяти переходу ЄС до кліматично нейтральної економіки, CSDDD вимагатиме від певних груп компаній відповідності їхніх бізнес-моделей з Паризькою угодою. Так, законодавство поширюватиметься на компанії ЄС і материнські компанії, у яких понад 500 співробітників і світовий оборот перевищує 150 мільйонів євро. Зобов'язання також стосуватимуться компаній із чисельністю персоналу понад 250 осіб та оборотом більше 40 мільйонів євро, якщо принаймні 20 мільйонів генеруються в одному з таких секторів: текстильна промисловість, оптова торгівля одягом і взуттям, сільське господарство, виробництво продуктів харчування, торгівля сільськогосподарською сировиною тощо. Ці вимоги також поширюватимуться на компанії поза межами ЄС та материнські компанії з еквівалентним оборотом у ЄС. Хоча малі та середні підприємства не будуть безпосередньо підпадати під дію цих вимог, вони можуть відчувати їхні наслідки як підрядники або субпідрядники будь-якої з вищезазначених компаній.

Отже, етичний пошук джерел стає не лише вимогою свідомого споживання, але й ключовим аспектом успішного бізнесу у довгостроковій перспективі. У свою чергу, встановлення чітких уніфікованих правил і вимог сприятиме не лише удосконаленню самої діяльності компаній, а й підвищенню стандартів корпоративної поведінки в цілому, а, відтак, створенню більш стійких, етичних та екологічно свідомих бізнес-середовищ.

Список використаних джерел

1. The Importance of an Ethical Supply Chain. *OpenText*. URL: <https://www.opentext.com/assets/documents/en-US/pdf/opentext-wp-the-importance-of-an-ethical-supply-chain-en.pdf> (дата звернення: 23.03.2024)
2. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en (дата звернення: 23.03.2024)

Смагіна А. С.
студентка ФММ;
Нагорна І. І.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3644-8440

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах розвитку конкурентного середовища ключовим аспектом в управлінні персоналом є створення умов для розширення його знань, підвищення кваліфікації та неперервний розвиток персоналу. Визначальним фактором успіху підприємства є професійні знання, уміння та навички працівників та їх ефективне управління. Процес розвитку персоналу має взаємопов'язані елементи, спрямовані на ефективне управління. Здатність підприємства постійно розвивати свій персонал є важливим для конкурентоспроможності на ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [1]. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів із метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [2].

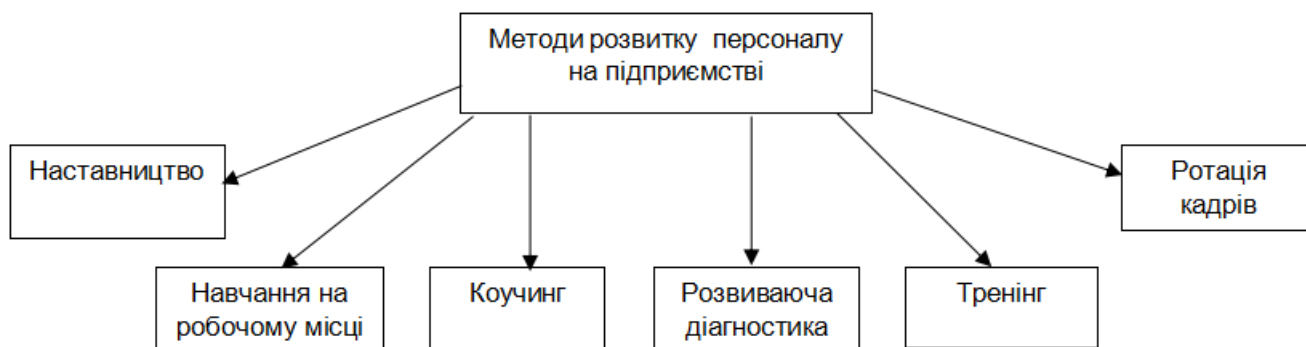


Рисунок 1 – Сучасні методи розвитку персоналу на підприємстві

Розглянемо характеристику найпопулярніших методів розвитку персоналу, які використовуються на сучасних підприємствах [3 с.6]:

Наставництво: Цей метод передбачає здобуття професійних компетенцій через активну діяльність та спілкування з досвідченим фахівцем. Перевагами є індивідуальний підхід та гнучкість процесу. Результатом є формування нових навичок та підвищення професійної свідомості.

Навчання на робочому місці: Цей метод передбачає набуття професійних компетенцій під час роботи після інструктажу або демонстрації. Він характеризується мінімальними витратами та високою практичною спрямованістю. Результатом є збільшення професійних компетентностей та розвиток свідомості.

Коучинг: Цей метод спрямований на формування компетенцій та розвиток професійних якостей через специфічну діяльність. Він характеризується урахуванням індивідуальних особливостей та гнучкістю. Результатом є покращення навичок та розвиток свідомості та здібностей.

Розвиваюча діагностика: Цей метод включає оцінку та самооцінку якостей для визначення цілей професійного розвитку. Він дозволяє врахувати індивідуальні особливості та надає інформацію для професійного зростання та розвитку мотивації.

Тренінг: Цей метод передбачає формування компетенцій та розвиток професійних якостей у специфічному середовищі. Він характеризується алгоритмізованістю процесу та прогнозованістю

результату. Результатом є здобуття нових навичок та підвищення професійної свідомості та мотивації.

Ротація кадрів: Цей метод передбачає оволодіння компетентностями за суміжними видами діяльності. Він дозволяє впливати на мотивацію працівника малозатратними заходами. Результатом є збільшення компетентностей, мотивації та розвиток професійної свідомості [3].

Важливим для реалізації сучасних методів розвитку персоналу на підприємстві в умовах нестабільності зовнішнього середовища є основні форми його управління.

Форми управління персоналом можуть бути різноманітними та залежать від конкретних потреб та стратегій організації. Ось деякі з найбільш поширених форм управління персоналом [4]:

1. Централізоване управління: Коли прийняття рішень та контроль зосереджені в руках верхнього рівня керівництва організації. Це може бути ефективно для забезпечення однорідності та координації дій.
2. Децентралізоване управління: Коли прийняття рішень та контроль розподілені між різними рівнями керівництва в організації. Це сприяє більшій гнучкості та швидкодії у прийнятті рішень.
3. Управління за принципом самоорганізації (самоорганізаційне управління): Коли групи або команди працівників самі визначають свої цілі, методи роботи та приймають рішення. Це сприяє високому рівню автономії та відповідальності.
4. Матричне управління: Коли працівники функціонально підпорядковані одному керівнику, а проектно - іншому. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси та експертизу для виконання проектів.
5. Управління за принципом «командного діла» (team-based management): Коли робочі групи або команди виконують задачі та приймають рішення разом. Це сприяє взаєморозумінню, співпраці та швидкому реагуванню на зміни.
6. Стратегічне управління персоналом: Коли управління персоналом інтегрується з стратегічними цілями та планами розвитку організації. Це дозволяє забезпечити відповідність складу персоналу, компетенцій та мотивації стратегічним напрямкам бізнесу.

Формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Основними напрямками вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку мають стати:

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
- з метою найкращого засвоєння знань необхідно застосовувати прогресивні форми організації навчання;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів; створення умов для кар'єрного росту працівників;
- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу;
- забезпечення стабільного та необхідного оновлення кадрового складу [5].

Таким чином, створення ефективної системи розвитку персоналу підприємства визнається одним із ключових стратегічних завдань. Це обумовлено динамікою та невизначеністю умов, у яких функціонує підприємство, а також нестандартністю змін як на глобальному рівні, так і в економічних та соціальних процесах, зокрема на макрорівні. Причинами є також зміна світогляду та еволюція потреб персоналу.

Список використаних джерел

1. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.
2. Розвиток персоналу. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності URL: <http://surl.li/nceii> (дата звернення: 22.03.2024)
3. Ефективна економіка. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення: 21.03.2024)
4. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. — 336 с. — Бібліогр.: с. 329–335.
5. Економічні науки. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-25.pdf> (дата звернення: 23.03.2024)

Солосіч О. С.
 асистент кафедри економіки і підприємництва
 ORCID: 0000-0003-0057-463X;
Федина А. І.
 студентка ФММ
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0009-0004-9205-2760

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СИСТЕМНА СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УТВОРЕНЬ

Одним з актуальних трендів розвитку підприємницьких структур сучасності є всеохоплююча діджиталізація бізнес-процесів господарювання, що сприяє усуненню непродуктивних витрат, мобілізації резервів підприємства, виробленню адаптивних властивостей та культивуванню сталого середовища реалізації комерційної діяльності в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Визначальними критеріями успішності відповідних процесів є побудова інноваційно-орієнтованих управлінських систем націлених на широкоформатну діджиталізацію як процесних, так і функціональних вимірів підприємницької активності.

Досліджуючи глобальний вимір процесів діджиталізації, країнами-лідерами у провадженні даних форм інновацій, згідно даних міжнародних організацій, виступають США, Швеція, Фінляндія, Данія, Сінгапур, Норвегія, Німеччина, Швейцарія, Великобританія, Нідерланди, Гонконгська ПАР та Республіка Корея, при цьому, Україна знаходилася на 58 місці [1]. Одним з факторів активізації діджиталізованого розвитку вітчизняних підприємств стала пандемія коронавірусу, дозволивши частково зберегти наявні показники ефективності, сформувати сучасні форми трудової зайнятості у віддаленому форматі.

Серед найпоширеніших цифрових інструментів застосовуваних підприємницьким сектором є PIM-система (Product information management system), ERP-система (enterprise resource planning), ШІ (штучний інтелект), чат-боти, AR (augmented reality), CRM-система (Customer Relationship Management). Потрібно врахувати й те, що належним чином побудована система цілепокладання та послідовної реалізації цифрових ініціатив є передумовою успішної діджиталізації. Разом з тим, варто відзначити сповільненість означених процесів у рамках вітчизняного сектору підприємництва, що пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів підприємства, наявністю помітного «цифрового розриву», низькою вмотивованістю та ініціативністю підприємств у сфері імплементації цифрових новацій.

Варто зазначити, що попри наявність низки обмежуючих факторів низка підприємницьких структур вітчизняного ринку активно провадить політику цифровізації бізнес процесів, зокрема, АВ InBev Efes Україна, BASF, IDS Borjomi Ukraine, «Дарниця», «Київстар», Нафтогаз України, Нова Пошта, УкрАВТО та інші [2]. До цього переліку увійшли компанії, як і ті, що надають послуги пов'язані з цифровою продукцією і виготовляють її, так і ті, що працюють в інших напрямках, але також активно проводять діджиталізацію, саме тому діджиталізований розвиток підприємства не обмежується функціональним напрямком діяльності, напроти є універсальним інструментом зростання виробничої та управлінської ефективності бізнес-процесів підприємницького утворення.

Одним з яскравих прикладів цифрової трансформації є група компаній Укрлендфармінг, яка впроваджувала цифрові технології одночасно з реінжинірингом (радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів в зниженні вартості, підвищення якості і зростання обсягів продажів продукції та послуг) всіх бізнес-процесів [3, с. 48]. В результаті вдалося підвищити ефективність бізнесу, прозорість та гнучкість в управлінні холдингом. Також варто зауважити щодо імплементація та прогресивна інтеграція відповідних ІТ-розробок в бізнес-процеси, що дозволила побудувати одну з найбільш технологічних систем управління в аграрному секторі України.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що фінансування процесів діджиталізованого розвитку є передумовою системної трансформації господарюючого суб'єкта у бік провадження більш ефективних практик організації внутрішніх бізнес-процесів та взаємодії з екзогенним середовищем. Процеси діджиталізованого розвитку виступають системними компонентами функціонування організації, які у перспективі дозволяють оптимізувати як загальну структуру управління, так і техніко-технологічні та адміністративні процеси організації господарської діяльності, знижуючи тим самим деструктивний спектр зовнішніх впливів і відповідним чином підсилюючи внутрішньо-організаційну стійкість підприємницького утворення.

Список використаних джерел

1. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складовая менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3277/3201> (дата звернення: 01.02.2024).
2. Стаджі Д. Топ-25 лідерів діджиталізації. *Dsnews*. 2022. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-liderov-didzhtalizacii-26042021-423158> (дата звернення: 01.02.2024).
3. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Кириченко О. М. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. № 1. С. 44-56.

Тупкало В. М.

д-р. техн. наук, професор

Київський університет інтелектуальної власності та права

м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-6594-530X;

Ярмолатій А. В.

викладач кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та

економіки

Київський університет інтелектуальної власності та права

м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-4168-4002

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

В контексті проблеми забезпечення інформаційної безпеки (кібербезпеки) підприємств та установ критичної інфраструктури актуальною стає задача розробка системології щодо впровадження системи менеджменту інформаційної безпеки (СМІБ, англ. Information Security Management System, ISMS) на засадах системного процесно-орієнтованого підходу [1, 2]. У доповіді на основі критичного аналізу відомих наукових досліджень (публікаціях) вітчизняних та зарубіжних вчених зроблено висновок про необхідність подальших ґрунтовних досліджень в цьому напрямку. В першу чергу це стосується розв'язання задачі виявлення множини об'єктів інформаційної безпеки у системі управлінських і технологічних процесів підприємств. Оскільки ця система належить до категорії «складна система», [3] тому актуальним стає дослідження системології систем інформаційної безпеки підприємства, як системного об'єднання інформаційних та організаційних (персонал, піраміда менеджменту) його ресурсів. Мета дослідження – обґрунтування запропонованого авторського системного процесно-орієнтованого підходу та комплексної моделі побудови СМІБ підприємства з позиції фундаментальної теорії організаційного управління.

З цього приводу в основу рішення задачі синтезу покладено два логічно пов'язаних концептуальних тверджень: – СМІБ є невід'ємною складовою частиною загальної системи менеджменту підприємства; – а об'єктами інформаційного захисту (кіберзахисту) є інформаційні активи підприємства А_{IT}, до яких належать апаратні та програмні компоненти бізнес-процесів інформаційної системи підприємства (інформаційного поля підприємства), що забезпечують виконання його цільових завдань зі створення споживчої цінності. Враховуючи, що стандарт ДСТУ ISO/IEC 27000:2019 визначає інформаційну безпеку як «збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації...» [4], рішення задачі забезпечення інформаційної безпеки підприємства можна представити у вигляді моделі рис.1.

На першому етапі проводиться виділення та опис у відповідній нотації всієї системи бізнес-процесів підприємства з метою виявлення інформаційних активів АIT інформаційного поля, як об'єктів подальшого аудиту стану інформаційної безпеки. На другому етапі відбувається процес послідовної оцінки можливості інформаційних загроз для АIT на рівні окремих IT-ресурсів, на рівні безпеки інфраструктури окремих організаційних структур підприємства і в цілому – всього інформаційного поля за напрямками (видами) господарської діяльності підприємства.

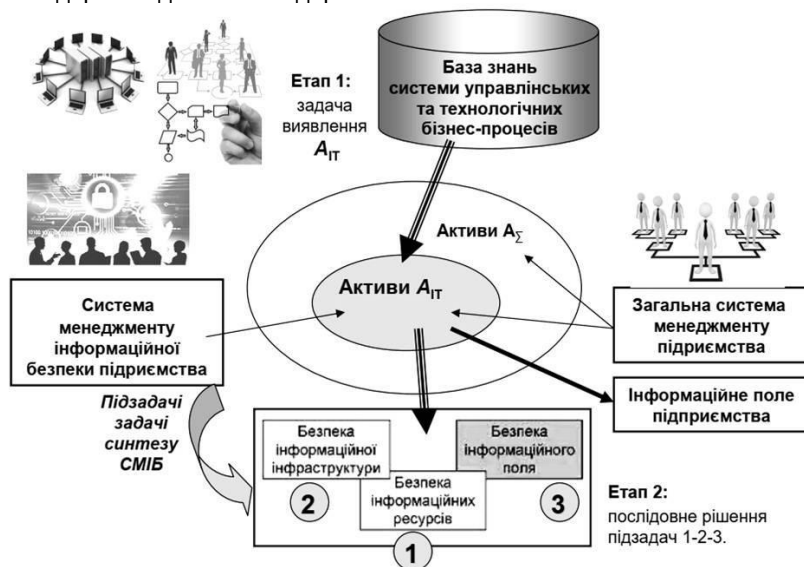


Рисунок 1 – Структура та етапи рішення задачі забезпечення інформаційної безпеки підприємства (авторська модель)

У контексті моделі Рис.1 запропоновано авторське визначення поняття «Інформаційне поле підприємства – це скоординована багаторівнева процесно-орієнтована структура, що акумулює результати комунікаційної діяльності підприємства за допомогою конкретних компонентів системи інформації та зв'язку, яка породжується системою бізнес-процесів і має відповідну форму та носії її операційного зберігання інформації».

Слід зазначити, що АІТ є підмножиною сумарних активів підприємства A_{Σ} і вирішують задачу недопущення погіршення стану інформаційної захищеності тієї частки сумарних активів, яка безпосередньо використовується у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку. При цьому стверджується, що сформований таким чином системний опис у формі бази знань (БЗ) про інформаційне поле підприємства слід розглядати як первинний актив множини АІТ.

Результат рішення задачі синтезу: на основі запропонованої моделі піраміди (дерева) процесного менеджменту СМІБ сформована низка системно пов'язаних визначень понятійного апарату та структурних моделей вирішення комплексної задачі забезпечення інформаційної безпеки підприємства. З цього приводу у доповіді зазначено, що побудова системи процесно-орієнтованого управління підприємством неможлива без формалізованого опису його діяльності, і передусім системи бізнес-процесів. Такий опис сприяє вирішенню крос-функціональних проблем у підприємстві, пов'язаних з наявністю перешкод між окремими структурними підрозділами, даючи змогу ретельно розібратися в усіх нюансах його діяльності, і насамперед у бізнес-процесах, створює основу для аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, організаційної структури та інших підсистем підприємства.

Саме модель бізнесу виступає умовою, необхідною як для побудови системи процесно-орієнтованого управління підприємством, так і для процесно-орієнтованого впровадження корпоративних інформаційних систем. У цьому плані сьогодні виник і стрімко розвивається новий інноваційний напрямок розвитку теорії організаційних систем – процесно-орієнтований бізнес-інжиніринг. Прикладною складовою процесно-орієнтованого бізнес-інжинірингу є розробка та впровадження ефективних мов (моделей) і способів системного опису бізнес-процесів підприємств. Виходячи з цього твердження, проведений аналіз існуючих мов (способів) моделювання бізнес-процесів і їх нотацій IDEF0, IDEF3, ARIS, BPMN показує [5], що істотним чинником гальмування розвитку системного процесно-орієнтованого підходу до створення та удосконалення систем менеджменту інформаційної безпеки підприємств є відсутність єдиних методологічних поглядів (стандарту) на формати мов графічного опису бізнес-процесів, що склалися на даний момент. Про це, зокрема, красномовно свідчить, наприклад, відсутність відповідних рекомендацій у серії міжнародних стандартів ISO/IEC 27000 [4] щодо створення систем менеджменту інформаційної безпеки організацій. В контексті цього твердження викладені базові засади авторської мови структурного синтезу системи бізнес-процесів підприємств, яка дозволяє в повній мірі виявити інформаційні активи підприємства АІТ інформаційного поля підприємства [5]. Однією з принципів відмінностей нотації авторської мови є введення поділу загальної сутності «Документ» на два види: «Паперовий документ» і «Електронний документ», а сутність «Виконавець функціональної дії» доповнено двома сутностями: «Посадова особа, що використовує автоматизовану інформаційну систему підприємства» і «Посадова особа, що є центром відповідальності за введення в інформаційну систему підприємства первинних даних». Із методичної точки зору зазначена відмінність дає змогу при синтезі системи управління підприємством і, зокрема, системи менеджменту інформаційної безпеки (СМІБ) точно відобразити модель інформаційного поля по горизонталі та вертикалі піраміди процесного менеджменту. Зрештою це дозволяє точно визначити функціональні права і відповідальність конфіденційного характеру щодо розподілу прав доступу до інформаційних баз даних посадових осіб в інформаційному середовищі підприємства, об'єктивно виявити вимоги до моделі та ресурсного складу СМІБ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що на основі запропонованої моделі піраміди (дерева) процесного менеджменту СМІБ сформована низка системно зв'язаних визначень понятійного апарату та структурних моделей щодо рішення комплексної задачі забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

У контексті проблеми розвитку системології інформаційної безпеки підприємств подальший розвиток теми статті бачиться у пошуку дієвого інструменту наочного опису системи управлінських і технологічних бізнес-процесів підприємств з метою виявлення критичних інформаційних активів.

Список використаних джерел

1. Загоруйко Л.В., Мартянова Т.А., Скирда А.В. Моделі аналізу ризику безпеки інформаційних технологій: збірник наукових праць «Методи та системи оптико-електронної і цифрової обробки зображень та сигналів». 2021. С. 16-19.
2. Лисецький Ю.М., Калбазов Д.Й. Підходи до забезпечення інформаційної безпеки. Математичні машини і системи. № 4. 2023. С. 26-32.
3. Складна система. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Складна_система (дата звернення: 30.03.2024).
4. ISO/IEC 27000 family – Information security management systems [Electronic resource]. URL: <https://ostec.blog/en/general/first-steps-iso-27000/> (дата звернення: 30.03.2024).
5. Tupkalo V., Zaplotynskyi B. Fundamentals of information security management system engineering of modern process-oriented enterprises: monograph. Kyiv: KUIPL, 2024. 81 p. [E-mail resource]. Issued in the Lambert Academic Publishing, www.lap-publishing.com

ЗМІНА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний світ характеризується динамічністю, мінливістю та непередбачуваністю. Ці фактори ставлять перед підприємствами нові виклики, змушуючи їх постійно адаптуватися та вдосконалюватися. Одним з ключових інструментів такої адаптації стає зміна бізнес-моделі, яка охоплює такі складові, як ціннісна пропозиція, канали збуту, ланцюжок постачання, структура витрат та джерела доходів.

Згідно з даними дослідження, проведеного групою Economist Intelligence Unit, 50% керівників провідних компаній в світі вважають, що процвітання інноваційної бізнес-моделі компанії більш важливіше, ніж інноваційні продукти або послуги. Обстеження, проведене IBM демонструє аналогічні результати [1]. Майже всі респонденти заявили про необхідність коригування бізнес-моделі. Існує ряд причин, чому підприємствам може знадобитися змінити свої бізнес-моделі:

1. Зміна потреб клієнтів: очікування та поведінка клієнтів постійно змінюються, тому підприємствам необхідно оновлювати свою ціннісну пропозицію, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2. Поява нових технологій: нові технології можуть відкривати нові можливості для ведення бізнесу, а також створювати нові загрози для існуючих моделей.

3. Зміна конкурентного середовища: поява нових конкурентів або зміна стратегії існуючих може змусити підприємства переглянути свою бізнес-модель.

4. Економічні та політичні зміни: економічні кризи, політичні потрясіння, екологічні проблеми можуть призвести до необхідності адаптації бізнес-моделей [2].

Зміна бізнес-моделі представляє собою складний процес, який потребує ретельного планування та реалізації. Алгоритм цього процесу наступний: 1) проведення ретельного дослідження (вивчення своїх клієнтів, конкурентів, ринок і технологічні інновації); 2) визначення чіткої мети (чого ми хочемо досягти зміною бізнес-моделі); 3) розробка плану дій (потрібно усвідомлювати в який спосіб будуть впроваджуватися зміни); 4) забезпечення підтримки з боку персоналу (персоналу варто пояснити, чому потрібні зміни, і як вони вплинуть на їхню роботу); 5) готовність до ризиків.

На думку авторів, одним з сучасних трендів трансформації бізнес-моделей є їх діджиталізація, яка призводить до активного перетворення бізнес-моделей з традиційних на цифрові (платформні). Цей процес включає в себе інтеграцію цифрових технологій та інноваційних методів і дозволяє компаніям відповідати сучасним викликам, потребам ринку та відкриває нові перспективи для створення та розширення бізнесу [3].

Отже, сучасний динамічний світ вимагає від підприємств постійного перегляду та оновлення своїх бізнес-моделей. Цифрова трансформація є як викликом для бізнесу, так і перспективою його розвитку, що допомагає створювати адаптивні до умов зовнішнього середовища та інноваційні бізнес-моделі, які спроможні відповідати змінам у глобальному економічному середовищі та забезпечувати стійкий розвиток компаній. Досвід провідних світових компаній доводить, що пошук шляхів модернізації існуючої або розробки принципово нової бізнес-моделі найефективніше розпочинати на піку прибутковості поточної бізнес-моделі. Отже, зміна бізнес-моделей це життєва необхідність для підприємств, які прагнуть до успіху в динамічному світі. До ключових факторів успішної трансформації бізнесу можна віднести ретельне планування, формулювання чіткої мети та плану дій, підтримку персоналу та готовність до ризиків.

Список використаних джерел

1. Проблеми розроблення ефективної бізнес-моделі підприємства у сучасних ринкових умовах. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/271.pdf> (дата звернення: 20.03.2024).
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci. Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: Communications of the Association for Information Systems. 2017. Vol. 1. PP. 128–146.
3. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555> pdf (дата звернення: 21.03.2024).

МЕНЕДЖМЕНТ

МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**MANAGEMENT OF
INTERNATIONAL BUSINESS
IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

Okhrimenko O. O.

*Doctor of Economic Science, Professor,
Professor of the International Economics Department
ORCID: 0000-0001-7361-3340;*

Shang Jing

*First-year Master's student in International Economics
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0005-3339-2965*

THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION ON THE DEVELOPMENT OF THE EXPORT POTENTIAL OF ASIAN ENTERPRISES

The creation of the European Union (EU) and the subsequent development of the single market has facilitated the free movement of goods, services, capital and people between member states. This integration has not only strengthened the internal market but has also made the EU a major global economic entity. The purpose of this paper is to explore how European integration affects the export potential of Asian firms.

As the EU is an important trading partner for many Asian countries, understanding the impact of European integration on exports is crucial for firms seeking to expand their market coverage. Influenced by factors such as market access, regulatory challenges, competitive environment and technological synergies, European integration has both positive and negative impacts on the export potential of Asian firms.

The origins of the EU can be traced back to the post-World War II era, with the primary goal of promoting economic cooperation and preventing further conflict. The EU has grown from a six-member coal and steel community to a 27-member political and economic union. The single market, common policies and trade agreements are key features of European integration. The single market enables the free movement of goods and services, while the common policy ensures harmonised regulation between member states. Trade agreements between the EU and non-member countries further extend the scope of the Single Market.

The Single Market provides Asian firms with a broad and diverse consumer base. By accessing the EU market, Asian exporters can capitalise on opportunities for growth and expansion. Trade agreements between the EU and Asian countries have facilitated market access and reduced tariffs.

These agreements have significantly boosted the export potential of Asian companies. Some Asian companies have successfully capitalised on the opportunities offered by the EU market. For example, the EU-Vietnam Free Trade Agreement (EVFTA), which entered into force in August 2020, eliminates more than 99 per cent of tariffs and addresses non-tariff barriers. It also includes provisions on sustainable development, labour rights and environmental protection. Benefiting from the elimination of tariffs under EVFTA, the textile and apparel industry's exports to the EU have increased by 16.7 per cent. Companies in this sector need to ensure compliance with EU regulations and standards to maintain and increase their market share [1, p.1].

While the harmonisation of regulations has simplified market access, it has also created challenges for Asian exporters unfamiliar with EU standards. Compliance with these regulations is essential for market access but can be costly and time-consuming.

Meeting EU standards often requires significant investment in quality control, certification and adaptation of products. These compliance costs can be a barrier to entry for small Asian businesses. Successful Asian exporters often invest in understanding EU regulations and standards, seek local partners for compliance assistance, and adapt their products to meet specific market requirements.

The European market is highly competitive with many local and international players. Asian companies must compete not only on price but also on quality, innovation and brand recognition.

Understanding and adapting to European consumer preferences is critical to success. This may involve product customisation, marketing strategies and compliance with sustainability and ethical standards.

Some Asian companies have successfully entered the European market by adapting their products and strategies. For example, Japan's Toyota Motor Corporation has gained a foothold in Europe by focusing on fuel-efficient and environmentally friendly vehicles [2, p.1].

The economic and political stability of the EU makes it an attractive destination for Asian exporters. However, exporters must also be aware of the potential risks associated with the economic crisis and political instability within the EU.

Economic downturns and political unrest could disrupt trade and affect demand for imported goods. Asian companies must be prepared to deal with these uncertainties.

Exchange rate volatility can affect the competitiveness of Asian exports. Businesses must manage currency risk to protect their profit margins.

The EU is a centre for research and innovation. Asian firms can benefit from technology transfer and cooperation with European partners to improve their export competitiveness. Research and development (R&D) cooperation with European entities can foster product innovation, and improve quality and access to new technologies. Some Asian firms have successfully utilised technology and innovation partnerships with European firms to enhance their export potential.

For example, a joint venture between TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company), Robert Bosch GmbH, Infineon Technologies AG and NXP Semiconductors, and the European Semiconductor Manufacturing Company (ESMC) Ltd. have formed a strategic alliance to provide manufacturing services for the automotive and industrial sectors [3, p.1].

Asian companies face several challenges in the European market, including regulatory compliance, competition and adapting to market preferences.

Despite these challenges, Asian exporters face significant opportunities to grow and expand in the European market. These include leveraging trade agreements, investing in innovation, and building strategic partnerships.

European integration has had a multifaceted impact on the export potential of Asian firms. The results show that while there are challenges, there are also significant opportunities for growth and expansion. Asian exporters should focus on understanding and complying with EU regulations, adapting to market preferences, and taking advantage of innovation and cooperation opportunities.

Further research could explore the long-term impact of the Russia-Ukraine conflict on Asian exports to the EU, the role of digitalisation in enhancing export competitiveness, and industry-specific challenges and opportunities.

References

1. Vietnam News. (2022, September 6). Two years into EVFTA: fruitful results but challenges remain. URL: <https://vietnamnews.vn/economy/1312522/two-years-into-evfta-fruitful-results-but-challenges-remain.html> (date of application: 21.03.2024).
2. Cascade Strategy. (2023, February 23). How Toyota went from humble beginnings to automotive giant. URL: <https://www.cascade.app/studies/how-toyota-went-from-humble-beginnings-to-automotive-giant> (date of application: 21.03.2024).
3. TSMC. (2023, August 8). TSMC, Bosch, Infineon, and NXP establish joint venture to bring advanced semiconductor manufacturing to Europe. URL: <https://pr.tsmc.com/english/news/3049> (date of application: 21.03.2024).

Okhrimenko O. O.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the International Economics Department
ORCID:0000-0001-7361-3340;

Shi Dailu

Master's student in International Economics
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Kyiv, Ukraine

ORCID: 0009-0000-1566-2152

DE-INTERNATIONALIZATION AS AN ALTERNATIVE FOR INTERNATIONAL BUSINESS DECISION-MAKERS

This research aims at outlining de-internationalization and identifying the external and internal drivers of de-internationalization. International businesses are at default assumed to go international and involve in the global market. However, nowadays internationalization is seen as a double-edged sword. On the one hand, integration into the global market helps business expand its market share and leverage foreign business resources. On the other hand, the recent global COVID-19 healthcare crisis, and the geopolitical conflicts like Russia's invasion of Ukraine have threatened the stability of global market and the safety of cross-border supply chain (see Figure 1). In particular, Lim & Mandrinos point out that today's global market is characterized by «increasingly disruptive, volatile, uncertain, complex and ambiguous (DVUCA)» [3, p. 9] which may deter the internationalization process of business who are seeking for sustainability and stable profitability.

As a result, there are an increasing number of businesses deciding to reduce or withdraw from the internationalization trajectory as an expediency to survive. In this context, this abstract outlines the concepts of de-internationalization and identifies the drivers for international business to slow down or stop its expansion beyond the borders.

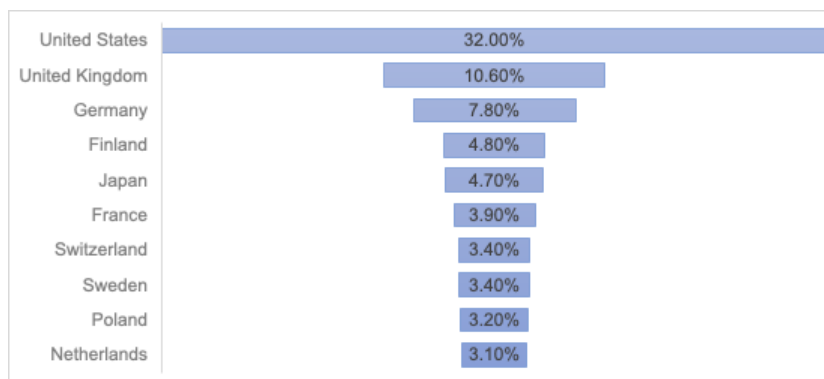


Figure 1 – Companies Fully Leaving Russia by Country Breakdown (Top 10)
Source: Chief Executive Leadership Institute (CELI) at Yale School of Business

Traditionally, de-internationalization is the opposite direction of business expansion, which has always been associated with business shrink or even failure. Jafari-Sadeghi et al. states that internationalization is not always a forward-moving trajectory but rather a coexistence of backwards and forwards [1, p. 2116]. Instead of an enforced business downside, de-internationalization could be a strategic decision based on the current global situation or the conflicted interests [3, p. 9]. In this regard, de-internationalization can be defined as “a firm’s decision to adapt and stay or withdraw and exit from international market(s) [3, p. 9].

In addition, the extent of de-internationalization can be either partial-scale or full-scale [2, p. 1]. Full de-internationalization means the termination of transnational operation whereas partial de-internationalization refers to a partial reduction of international activities while keep the rest of international activities. Also, de-internationalization could be a short-term expediency or a long-term strategy. For companies who decided to temporarily reduce or discontinue international operations, they perhaps have a

plan to re-enter the global market in the near future. By contrast, there might be a group of companies who have no intention to re-internationalize.

The reasons for business to consider de-internationalization are multifaceted. The drivers could be inferred through the opposite direction of internationalization. That is, any factors contradicted with the favourable elements of internationalization could encourage de-internationalization. This study groups the factors into internal and external. It is worth noticed external elements are far stronger than internal factors to drive business to de-internationalize [1, p. 2118].

The prior literature demonstrates that the internal drivers are mainly associated with negative impacts generated by poor business practices. For instance, the internal drivers of de-internationalization can be analysed from the perspective of micro-foundations such as managerial incapability [1, p.2116], insufficient development and/or a lack of dynamic reaction [1, p.2117]. Under the dynamic capability view (DCV), the rationale behind the poor management could be attributed to a lack of competencies to sense, seize, and reconfigure market opportunities and a lack of capabilities to respond to the risks brought by external instability [4, p. 1325].

Sensing dimension requires the management team to have the capability and the sensitivity to identify the dynamics and opportunities of the ever-changing market. In particular, sensing requires the accumulation of prior internationalization experience and the ability to build and join business network. Once identified the latest business trend and challenges, and opportunities, seizing dimension helps international business grasp the opportunities and address challenges. To detect and seize the opportunities in time, companies can be equipped with innovation and technological capabilities to improve the competitive advantages and diversify strengths.

Reconfiguring helps management teams make decisions based on the detection and evaluation from the last two steps. Dynamic strategy-making mechanism and flexible operation potentials are required to adjust internationalization strategy. The lack of the sensing-seizing-refiguring capability forces business to unwisely de-internationalize instead of adaptation.

Most external drivers are related to unfavourable environment of global market. Based on Institutional Theory, institutional voids and uncertainty are considered as the most potent reasons for business to discontinue their cross-border activities [1, p.2121].

Once identified the dynamic environmental impediments in the host market like sector downturn, business may decide to decrease its activities in the host countries. In addition, the foreign-based competition in the host market also hampers the motivation of multinational business to operate in such environment. Geopolitical shocks also play an important role in decision-making process of business [3, p. 10].

For instance, the UK's Brexit from the European Union (EU) and Russia's invasion of Ukraine cause uncertainty in these countries even spread the risks over the world. Psychic distance is a type of impediment that prevent or disturb information symmetry between firm and foreign market [3, p.12]. Due to the information friction and asymmetry, business may make wrong or inefficient decision to withdraw from the international market. Apart from foreign factors, the home country institutions may also impose some coercive and normative pressure on its business.

To sum up, internationalization is not a linear and one-way development trajectory. Rather, it is characterized by volatile and forwards and backwards. International business can determine its strategies of whether stay, reduce, or withdraw from international market. De-internationalization should not be generalized as business failure, but a decision based on international and external drivers into account. Though internal factors are likely to associated to weakness. If companies can recognize its weakness with a clear head, de-internationalization could help them survive when facing with external threats.

References

1. Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework / M. Kafouros et al. *Journal of World Business*. 2021. P. 101257. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257> (date of application: 31.03.2024).
2. Lim W. M., Mandrinos S. A general theory of de-internationalization. *Global Business and Organizational Excellence*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1002/joe.22186> (date of application: 31.03.2024).
3. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, no. 13. P. 1319–1350. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.640> (date of application: 31.03.2024).
4. Understanding the De-internationalization of Entrepreneurial SMEs in a Volatile Context: A Reconnoitre on the Unique Compositions of Internal and External Factors / V. Jafari-Sadeghi et al. *British Journal of Management*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12688> (date of application: 31.03.2024).

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глобалізований світ сьогодення характеризується постійними потрясіннями та раптовими змінами середовища. Вітчизняні підприємства, у спробах досягти сталого економічного розвитку на міжнародних ринках, постійно знаходяться в пошуку нових промислових методик та практик для модернізації своєї бізнес моделі у відповідності до сучасних тенденцій. Втім, вміння до швидкого переосмислення та подальшої реструктуризації робочої стратегії потребує від лідерів компанії і, безпосередньо, усіх її менеджерів діяти як єдине ціле, таким чином забезпечуючи ефективне управління усіма процесами підприємства на час впровадження необхідних правок. Це підтверджується висловленням відомого американського підприємця Стівена Кові: «Менеджмент — це ступінь ефективності подолання драбини до успіху; лідерство — розуміння, чи до тієї стіни ця драбина приставлена» [1, с. 101].

Визначається ефективне управління як систематичний підхід до управління, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства, включаючи його стратегічне планування, організаційну структуру, управління ресурсами та процесами, а також моніторинг та аналіз результатів з метою досягнення стабільного і стійкого зростання ефективності діяльності бізнесу [4, с. 108].

Окрім цього, задачею ефективного управління при здійсненні міжнародної діяльності є використання системного підходу, досягнення збалансованості між глобальною стратегією та особливостями локальних ринків. Для українських підприємств, можливість «плавного» впровадження змін на виробництві, пов'язаних з точковою адаптацією є особливо важливою через фактичну відсутність права на помилку, у результаті якої конкурентні позиції фірми на зарубіжному ринку можуть бути швидко втрачені.

Досить важливим є врахування змін зовнішнього середовища, під впливом яких наразі функціонують підприємства і на цій основі пропонування декількох сценаріїв управління. Ці сценарії більш предметно можуть реалізовуватися у різних стратегіях розвитку міжнародної діяльності підприємства, яка перш за все проявляється у позиції на зовнішньому ринку та заходами, що надають можливість її зміцнити та вийти на нові зовнішні ринки. Важливо, щоб стратегія була конкретизована у певних показниках та окреслювала бачення місця підприємства на зовнішньому ринку; а також визначала шляхи ефективного пристосування до зовнішніх факторів, на які фірма не може вплинути.

Враховуючи погляди класика у сфері стратегічного управління А. Чандлера, стратегія це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, а також прийняття курсу дій і розподілу ресурсів для виконання поставлених цілей». При цьому важливо, щоб стратегія міжнародної діяльності не розходилась із загального метою підприємства та була спрямована на успішну реалізацію з урахуванням зовнішніх факторів економічного росту. З урахуванням цього, можна виділити такі основні типи стратегій міжнародного бізнесу:

1. Стратегія насиченості ринку. Сутність цієї стратегії полягає у забезпеченні економічного росту на уже освоєних ринках з використанням традиційних товарів.

2. Стратегія диференціації продукту. Якщо розглядати з точки зору експорту, то це може бути товар, що освоєний у рідній країні, але не відомий на іноземному ринку.

3. Стратегія диверсифікації виробництва. Тут можна розглядати початок виробництва за кордоном принципово нової продукції, що раніше фірма не виготовляла. У результаті такої диверсифікації можна значно розширити можливості впливу на економіку підприємства у умовах погіршення умов торгівлі, скоротивши ризик, що характерний для вузькоспеціалізованих підприємств.

Ефективне управління є одною з передумов розвитку підприємства і обов'язково визначається злагодженістю дій менеджерів усіх трьох рівнів управління – інституційного, управлінського та технічного [3, с. 16].

Завдяки чіткій постановці задач з боку топ-менеджерів, обробці цих задач та спрямуванню на них нижчих рівнів від лінійних менеджерів та, власне, контролю над виконанням операційних

елементів поточних задач з боку супервайзерів, підприємство стає більш продуктивним та виконує стратегічні та тактичні цілі у коротший строк.

Важливим аспектом ефективного управління є правильно налаштована система делегування повноважень. Вона необхідна для будь-якого процесу, але для вітчизняних підприємств, в контексті міжнародної діяльності, це більше ніж актуально, адже в умовах обмеженості ресурсів, мінливості політичного та економічного середовища та складнощів в залученні технологічних інновацій, лише ефективне управління надає змогу збільшувати рівень конкурентоспроможності на зарубіжному ринку, який насичений продукцією великих ТНК [2, с. 120].

Ще один невідомий і надзвичайно важливий компонент – компетентний персонал. Саме на нього й покладається основна робота по здійсненню ефективного управління, він також є надзвичайно важливим ресурсом для успішної міжнародної діяльності вітчизняних підприємств. Фахівці, що знаються на міжкультурному спілкуванні, міжнародному законодавстві та вміють відслідковувати економічні тенденції, не просто допомагають підприємству досягти оперативних цілей в короткостроковій перспективі, вони можуть визначати його довгострокові плани. Наприклад, успіх одного менеджера в заключенні контрактів в певній країні, на фоні невдачі другого менеджера в аналогічній справі в іншій країні, може стати приводом до налагодження більш фундаментальної праці з країною, яку було доручено першому управлінцю. За рахунок цього, український ринок праці завжди має попит на робітників з високим рівнем кваліфікації та багаторічним стажем роботи в міжнародному бізнесі.

Досвід, отриманий в результаті взаємодії з представниками іноземних компаній, може бути використаний для ефективного управління власним підприємством, шляхом об'єднання управлінських рішень вітчизняної школи менеджменту з зарубіжними практиками [3, с. 7].

Водночас, ефективне управління також може бути фактором, що сприяє отриманню такого роду досвіду, завдяки покращенню основних показників компанії, в тому числі фінансових, що є надзвичайно важливим для підприємств з точки зору забезпечення його розвитку. Це, відповідно, спонукає зарубіжних підприємців продовжувати співпрацю з надійним українським партнером задля досягнення взаємної вигоди, отриманої у результаті спільної роботи та навіть може привернути увагу інших представників глобального ринку.

Отже, ефективне управління діяльністю вітчизняних підприємств на міжнародному ринку має наступні аспекти:

- допомагає фірмам впроваджувати зміни для сталого зростання на зарубіжному ринку з меншими затратами ресурсів та ризиками;
- ґрунтується на тісній взаємодії компетентних менеджерів усіх рівнів;
- перейняття досвіду іноземних підприємств є корисним для збільшення ефективності управління власним підприємством, що в свою чергу спонукає міжнародні компанії продовжувати ним ділитися для досягнення власної вигоди, отриманої у результаті сумісної праці.

Саме тому ефективне управління в міжнародній діяльності вітчизняних підприємств має величезну роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та стійкості на глобальному ринку. Воно дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у міжнародному середовищі і використовувати найбільш продуктивно усі наявні можливості для розвитку та подальшого розширення своєї діяльності.

Список використаних джерел

1. Stephen R. Covey. *The 7 Habits of Highly Effective People. Infographics Edition*. 2015. PP. 393.
2. Коваленко М. В. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України / М. В. Коваленко, Я. В. Фоніна, К. А. Дейнеко // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. - 2018. - № 4. - С. 120-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17 (дата звернення: 01.03.2024).
3. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. *Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 01.03.2024).
4. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства / Н. О. Лазарева // *Економічний вісник Донбасу*. - 2015. - № 2. - С. 105-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2015_2_16 (дата звернення: 01.03.2024).

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Внаслідок повномасштабного російського військового вторгнення на територію України паливно-енергетичний комплекс України (ПЕК) став однією з ключових цілей ворога, оскільки він є запорукою підтримки функціонування економіки держави.

Не дивлячись на значні uszkodження та руйнування, енергосистема України продовжує функціонувати в надзвичайному режимі. Тому з самого початку було виокремлено нагальну потребу у швидких скоординованих довгострокових діях стосовно забезпечення розвитку енергетики, зокрема з боку міжнародних партнерів. І на даний момент ПЕК України є одним з основних секторів, що зазнає трансформаційних змін у стратегічному розвитку на шляху до поглиблення інтеграції з Європейським Союзом (ЄС) [1].

Взаємне співробітництво України та ЄС включає такі сфери [2]:

- поступова інтеграція електроенергетичної системи України у європейську електроенергетичну мережу, а також оновлення та зміцнення існуючої енергетичної інфраструктури, забезпечення цілісності, надійності та безпеки енергетичних мереж;
- розроблення ефективних механізмів для вирішення можливих кризових ситуацій у сфері енергетики з акцентом на принцип солідарності;
- впровадження стратегій та політик у галузі енергетики разом з удосконаленням системи статистичного обліку, а також розробка й обробка прогнозів та сценаріїв енергетичного напрямку;
- проведення регуляторних реформ, що забезпечить розвиток енергетичних ринків, які мають бути конкурентними, прозорими та недискримінаційними, відповідно до стандартів та правил ЄС;
- підтримка взаємного інвестування у сферу енергетики на принципах недискримінації шляхом досягнення прогресу у створенні привабливого та стійкого інвестиційного середовища;
- на основі взаємовигідних та недискримінаційних принципів відповідно до міжнародних нормативних актів здійснення активності щодо зміцнення довгострокової стабільності та безпеки у торгівлі енергоресурсами;
- підтримка і сприяння енергозбереженню й енергоефективності, включаючи формування політики щодо енергоефективності та розвитку правової бази відповідно до стандартів ЄС з метою досягнення значного прогресу;
- обмін інформацією та науково-технічне співробітництво з метою удосконалення і розвитку технологій у виробництві енергії, її транспортуванні, постачанні та кінцевому споживанні;
- підтримка й розвиток використання відновлювальних джерел енергії з урахуванням економічної доцільності та принципу охорони довкілля, а також дослідження альтернативних джерел палива;
- співпраця з міжнародними, зокрема європейськими органами стандартизації у сфері енергетики;
- реалізація Європейського зеленого курсу [2].

Даний перелік ініціатив свідчить про те, що українська енергетична євроінтеграція є багатогранною і охоплює різні аспекти енергетичної політики та стратегічного розвитку.

Ключовими документами, які визначають співробітництво між Україною та Європейським Союзом є [2]: Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони; Договір про заснування Енергетичного Співтовариства; Меморандум про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії [2].

Попри всі виклики Україна прискорює кроки до євроінтеграції. Україна з Європою об'єднана спільними загальними цілями, а саме: подолання залежності від російського викопного палива, підвищення рівня енергетичної безпеки, створення умов для кліматичної нейтральності економіки,

забезпечення її стійкості, конкурентоспроможності та динамічного розвитку в нових швидкозмінних умовах. Саме про це й йдеться у розробленій Енергетичній стратегії України до 2050 року [3].

Євроінтеграційні кроки України у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики є наступними [3]:

1. Прийняття Закону України «Про енергетичну ефективність» більшою мірою узгоджується з Директивою ЄС 2012/27/ЄС та відіграє вагомий роль в євроінтеграційному процесі. Відповідно до нього Україна відмовляється від пострадянських норм управління цією сферою й впроваджує сучасні практики політики енергоефективності: енергоаудит, енергоменеджмент, енергосервіс, екодизайн, енергомаркування тощо.

2. Технічне регулювання європейського формату, що передбачає виконання в повному обсязі зобов'язань, взятих державою відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також у рамках Протоколу про приєднання до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, Україна відповідно до оновленого законодавства ЄС впроваджує систему енергетичного маркування та екодизайну енергоспоживчих продуктів.

3. Зелений перехід у спільному русі з ЄС: аналізуючи стан відновлюваної енергетики, Єврокомісія акцентувала на створенні Україною умов для розвитку біометану, оскільки на сьогодні енергетична політика ЄС направлена на побудову довготривалих партнерських відносин з постачальниками, включаючи співпрацю у сфері відновлюваних газів, та диверсифікацію енергетики [3].

Євроінтеграція відіграє вкрай важливу роль у формуванні та забезпеченні стратегічного розвитку підприємств ПЕК України у воєнний та післявоєнний періоди. Ключовими аспектами є наступні:

1. Відповідність європейським стандартам (екологічні, виробничі та стандарти безпеки мають значний вплив на розвиток підприємств ПЕК).

2. Доступ до європейських ринків (інтеграція до європейських ринків надає українським підприємствам можливість розширити свої ринки збуту та інвестиційні можливості, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності).

3. Зміна стратегій виробництва та споживання енергії (європейські країни активно рухаються в напрямку використання відновлюваних джерел енергії та скороченні використання вуглецю, що ставить перед українськими підприємствами ПЕК необхідність реорганізації виробництва та переорієнтації на використання та споживання екологічних видів енергії).

4. Створення конкурентних умов (інтеграція українського енергетичного ринку до європейського створить конкурентні умови для стратегічного вдосконалення та розвитку підприємств, оскільки це стимулюватиме залучення додаткових інвестицій, розвиток інновацій, покращення якості продукції та зниження цін за рахунок підвищення ефективності виробництва).

Таким чином, потрібно розуміти, що взаємозв'язок між процесами прийняття стратегічних рішень на українських підприємствах ПЕК та політикою європейської інтеграції є досить складним. Тим більше, що це відбувається у воєнний період. При цьому слід враховувати нормативно-правову базу ЄС у даній сфері, динаміку розвитку ринку, технологічні досягнення, а також їхній вплив на стратегічне планування у секторі.

Тому важливим є своєчасна адаптація підприємств ПЕК України та реагування на виклики, що виникають внаслідок посилення євроінтеграції. Крім того, активна участь у розробленні та впровадженні стратегій, спрямованих на досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності не лише на українському, а й на європейських ринках, надасть додаткові можливості та прискорить післявоєнне відновлення.

Список використаних джерел

1. Організація Об'єднаних Націй в Україні. Звіт «До зеленого переходу енергетичного сектору в Україні». URL: <https://ukraine.un.org/uk> (дата звернення: 24.03.2024).
2. Європейська інтеграція. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/storinka/yevropeyska-intehratsiya> (дата звернення: 25.03.2024).
3. Валерій Безус. Євроінтеграція України: прогрес реформ у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики. Energy Club. URL: <https://iclub.energy/blog/valeriybezus/tpost/vsv9h69gv1-vrontegratsya-ukrani-progres-reform-u-sf> (дата звернення: 26.03.2024).

Бараннік В. О.

канд. екон. наук, доцент
 провідний науковий співробітник
 Національного інституту стратегічних досліджень, м. Дніпро, Україна
 ORCID: 0009-0002-7261-7344;

Коцко Т. А.

канд. екон. наук, доцент
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0002-0111-0784

КОТИРУВАННЯ АКЦІЙ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ: СУПЕРЕЧЛИВИЙ АСПЕКТ

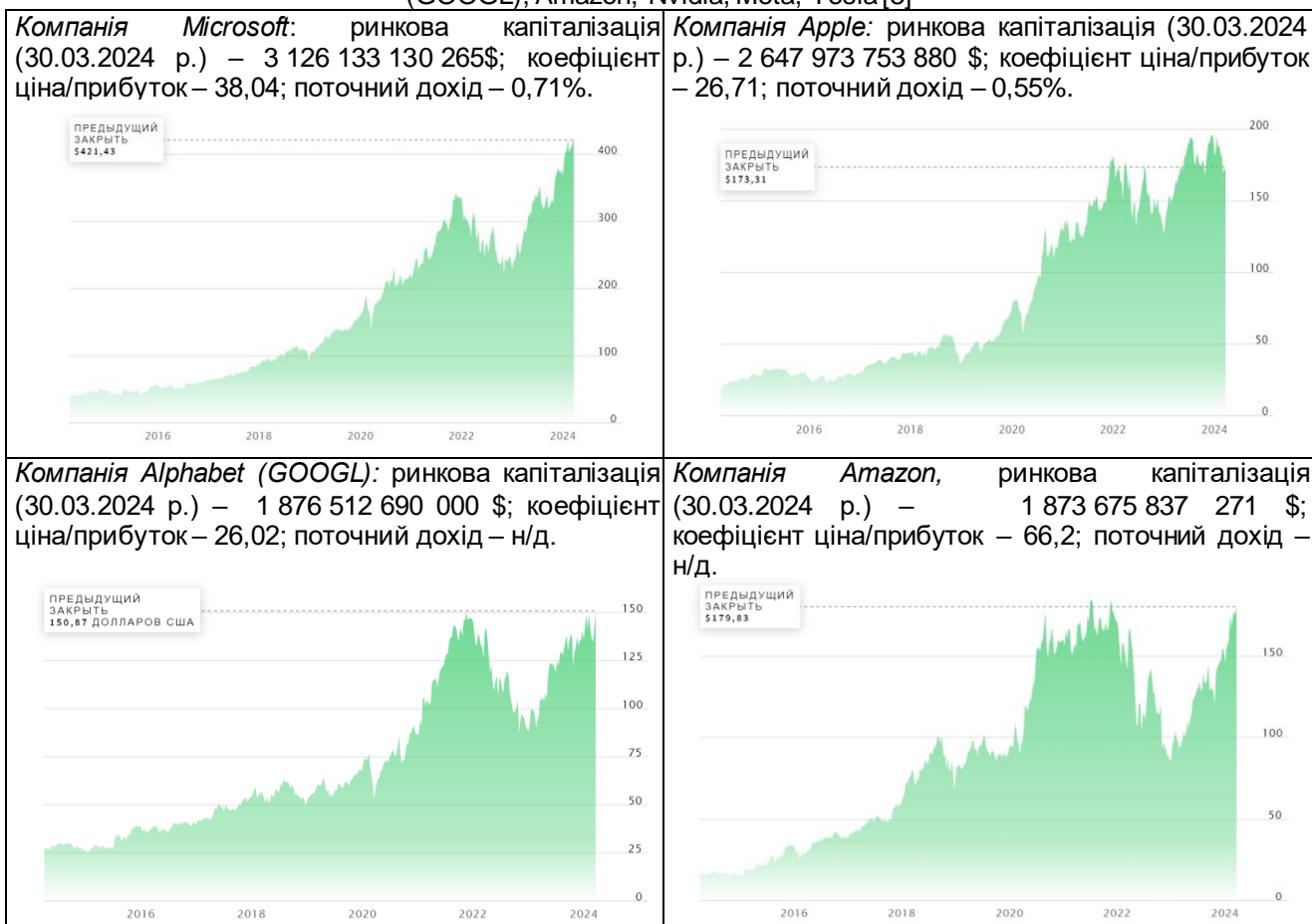
Загальна практика менеджменту давно використовує в якості показників економічного розвитку підприємства котирування акцій (IPO) на основних біржових майданчиках. У більшості випадків, саме успішність розвитку провідних підприємств визначає успішність економічного розвитку і самої країни.

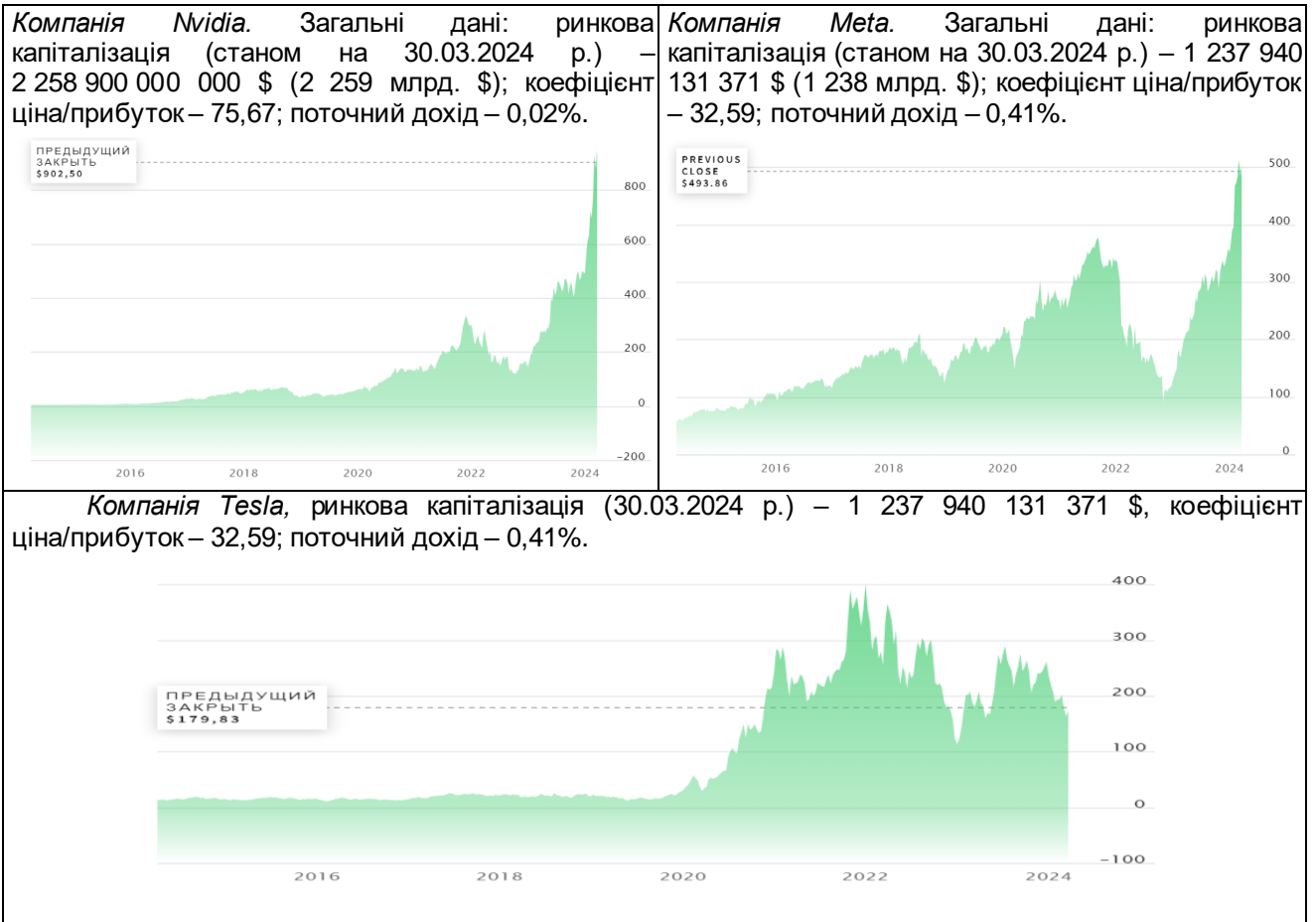
Як показано в роботі Мартіна Штайнбаха (керівник IPO напрямку на глобальному рівні та в країнах Європи, Близького Сходу та Африки компанії Ernst&Young «Глобальні IPO: які рушійні тенденції сьогоdnішнього ринку?» [1]: «Реалізація стратегії зростання компанії потребує доступу до фінансування, а одним із основних способів отримати таке фінансування є проведення IPO».

У той же час, менеджмент компанії може штучно підтримувати високий рівень IPO, отримувати значне фінансування, не маючи реальних перспектив успішності розвитку. Як влучно зауважив Джон О'Салліван (John O'Sullivan – Senior business writer) [2]: «На щоденні зміни курсу акцій компанії більше впливають примхи інвесторів або зміни дисконтних ставок, ніж економічні показники ефективності реального бізнесу. Однак з часом успіх бізнесу все рівно буде відображатись в цінових показниках».

Дослідники, на прикладі реальної динаміки зміни IPO провідних ІТ компаній (великої сімки: Microsoft, Apple, Alphabet (GOOGL), Amazon, Nvidia, Meta, Tesla) досліджують злети та падіння IPO компанії на фоні IPO технологічного сектору та глобальних тенденцій з метою дати відповідь на питання: розвиток компанії обґрунтований та пов'язаний з її успіхами чи є предметом спекуляцій?

Таблиця 1 – Динаміки зміни IPO провідних ІТ компаній великої сімки: Microsoft, Apple, Alphabet (GOOGL), Amazon, Nvidia, Meta, Tesla [3]





Аналізуючи вищенаведені дані зазначимо, що, в загальному плані, динаміка розвитку провідних ІТ-компаній певним чином схожа та, в більшості випадків, відповідає загальноекономічним (галузевим) трендам: загальний підйом до 2022 року, що пов'язане з суттєвим підвищенням ролі компаній в період пандемії коронавірусу, з подальшим деяким спадом після закінчення епідемії. В той же час, подальша динаміка IPO компаній є дещо різноспрямованою: від нового, ще більш значного підйому акцій компаній Microsoft, Nvidia та Meta, певної стагнації, але на достатньо високому рівні компаній Apple, Alphabet (GOOGL) та Amazon, до падіння акцій компанії Tesla.

Як висновок, можна навести слова статті присвяченої Альфреду Чандлеру в журналі The Economist [4]: *Він поставив під сумнів акцент Адама Сміта на невидимій руці. Натомість він стверджував, що з кінця 19 століття і в подальшому, роль координації економічної діяльності перейшла від ринку до видимої руки менеджерів. Для пана Чандлера справжніми героями індустріальної епохи були менеджери, які терпляче створювали та керували великими організаціями, а не підприємці-одноденки, як вчили деякі романтики.*

Безумовно, підтвердження чи спростування ефективності менеджменту тієї чи іншої компанії ми отримуємо з часом аналізуючи динаміку їх IPO, але важливість його ефективності для розвитку сучасного бізнесу та економіки в цілому є беззаперечною. Разом з тим, слід пам'ятати, що оцінка ефективності управління компанією потребує аналізу цілого комплексу критеріїв у їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Список використаних джерел

1. Global IPOs: what are the driving trends in today's market? URL: <https://focus.world-exchanges.org/articles/global-ipos-what-are-driving-trends-todays-market> (the date of application: 23.03.2024).
2. John O'Sullivan. The Economist, December, 6th, 2022. URL: <https://www.economist.com/newsletters/the-bottom-line/preview> (the date of application: 23.03.2024).
3. Автоматизовані котирування Національної асоціації дилерів цінних паперів (NASDAQ). URL: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/> (дата звернення: 06.03.2024).
4. Alfred Chandler. The Economist, May 17th, 2007. URL: <https://www.economist.com/obituary/2007/05/17/alfred-chandler> (the date of application: 23.03.2024).

ПРОБЛЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво вплинуло на економічну активність країни, що спричинило скорочення реального ВВП, зростання інфляції, порушення торгівлі, та, як наслідок, – зростання бюджетного дефіциту. Війна Росії проти України спричинила значні людські втрати, масове переміщення населення та серйозні пошкодження інфраструктури, що суттєво змінило умови життя українців і значно вплинуло на розвиток кожної галузі, включаючи фармацевтичну.

Фармацевтична галузь є стратегічно важливою, особливо в умовах війни, оскільки доступ до ліків є критичним для збереження здоров'я та життя людей, як військовослужбовців, так і цивільного населення. У зв'язку з цим фармацевтичним компаніям довелося швидко адаптуватися до нових викликів, керівникам – реагувати на зміни, а працівникам – забезпечувати ліками населення, іноді ризикуючи власним життям. У результаті повномасштабного вторгнення багато фахівців були змушені евакуюватися в безпечніші регіони України або навіть за її межі. Деякі фармацевтичні компанії припинили свою діяльність, деякі склади лікарських препаратів були вщент знищені, а багато аптек залишилися на окупованих територіях. Усе це мало серйозний вплив на фармацевтичний ринок загалом [1, с. 203].

Згідно з даними ООН, після початку повномасштабного вторгнення евакуювалося з України 10,3 млн осіб. Споживачів зменшилося, а запаси готової продукції були достатні, щоб закрити потреби тих, хто залишився. Три чинники, завдяки яким фармацевти змогли вистояти, а населення - отримувати обов'язкові засоби для лікування, пов'язані зі стабільним розвитком фармацевтичної галузі на 10–12% впродовж року протягом останніх п'яти років напередодні повномасштабної вторгнення. Серед цих факторів можна виокремити:

1. Великі інвестиції у логістику та власне виробництво, які забезпечили імпортозаміщення;
2. Потреба в медичних засобах під час дії воєнного стану, яка дала поштовх вітчизняним фармаковиробникам можливість проявити себе;
3. Вдале стратегічне планування, проведене напередодні 24 лютого 2022, дало позитивну реакцію на кризову ситуацію.

У перші дні війни спостерігався різкий зріст попиту на лікарські засоби: в умовах невизначеності люди формували собі запас, а волонтери активно здійснювали закупівлю медикаментів за запитами. Однак з початку березня 2022 продажі знизилась та стали від'ємними. Попит збільшився на неврологічні та знеболювальні препарати, протиревматичні, кардіопротектори та протизапальні засоби. Після 24 лютого споживання вітчизняних препаратів збільшилося, оскільки вони мають доступну ціну порівняно з імпортними аналогами [2].

Як вистояли і працюють виробники?

В Україні на даний момент функціонує понад 100 фармацевтичних заводів. В умовах війни фармвиробники не лише вистояли, але й збільшили свої довоєнні обсяги, а також активно допомагають армії, лікарням та волонтерам. Так, «Фармак» і «Дарниця», підприємства яких розташовані в Києві, відновили роботу своїх цехів на 100%.

Українська фармацевтична компанія «Фармак» призупинила роботу з 24 лютого, через знищення окупантами центрального складу з готовою продукцією на 1,5 млрд грн у Київській області, але потім виникла нагальна потреба відновити асортимент. Саме тому вже 8–9 березня 2022 року підприємство знову почало працювати.

Навіть у перші дні війни виробництво «Дарниці» не припинило роботу, оскільки компанія заздалегідь підготувала запас сировини ще у січні-лютому, тому у березні вдалося виготовити лікарську продукцію на 60%, а у квітні – на 100% від довоєнного рівня.

На території України немає виробничих потужностей міжнародної компанії Teva. Вона імпортує понад 200 видів лікарських препаратів з країн Європейського Союзу та Ізраїлю. Представники українського підрозділу компанії «Тева Україна» повідомили, що у перші тижні вони використовували альтернативний склад на заході країни та змінили логістичні маршрути.

Переорієнтація на воєнні потреби Фармацевтична компанія «Фармак» перш за все спрямувала свої зусилля на виробництво лікарських засобів, забезпечуючи потреби населення та армії знеболювальними, кровоспинними, засобами для наркозу, препаратами для невідкладної госпіталізації та медикаментами для лікування хронічних захворювань.

У партнерстві з МОЗ та РНБО, фармацевтична компанія «Дарниця» у квітні 2022 зареєструвала препарат для захисту населення від радіаційного впливу, відомий як «Калій йодид-125-Дарниця». Підприємство передало МОЗ 5,25 мільйонів доз цього препарату на суму близько 70 мільйонів гривень з першої виготовленої партії. Загалом компанія вже виготовила понад 12 мільйонів доз калію йодиду [3].

Пріоритетна галузь

На початку війни стало очевидним, що фармацевтика є такою ж важливою стратегічною галуззю для національної безпеки, як і військово-промисловий комплекс. Тому, наприкінці липня 2022 року Кабінет Міністрів вніс фармацевтику до переліку пріоритетних галузей для економіки, зокрема для стимулювання інвестицій у її розвиток. Один із інструментів цього заходу - надання податкових пільг на R&D, впровадження нових технологій та локалізацію передових препаратів. Крім цього, розглядаються державні програми для стимулювання розвитку галузі, зокрема для збільшення кількості робочих місць.

У компанії «Артеріум» стверджують, що національним виробникам саме зараз потрібна державна підтримка. Ефективним кроком було б впровадити механізми нетарифного обмеження імпорту для продукції, яка виготовляється в Україні. Прикладом такої ініціативи є закон Buy American Act у США, який віддає перевагу американським товарам під час державних закупівель. Українські фармацевтичні компанії готові до подібного співробітництва. Наприклад, вони можуть постачати близько 70% препаратів з Національного переліку основних лікарських засобів з доведеною ефективністю. Ці препарати гарантовано можуть надаватись державою населенню безкоштовно, раціонально використовуючи державний бюджет.

Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС у найближчі роки відкриває унікальні можливості для фармацевтичної галузі, оскільки це сприяє поступовій ліквідації перешкод для українських лікарських засобів на європейському ринку. Українські виробники мають що запропонувати своїм європейським партнерам. Згідно з прогнозами аналітичних агентств Європи, протягом найближчих 5-7 років у країнах ЄС очікується зростання попиту на лікарські засоби для різних напрямків лікування, зокрема онкології, імунології, серцево-судинних захворювань та нервової системи. Прогнозується, що до 2026 року фармацевтичний ринок ЄС за основними терапевтичними напрямками зростатиме на 6-9%, а ринки онкології та імунології — навіть на 9-12%. Це більш ніж помітний приріст [4].

Отже, загальна ситуація демонструє, що фармацевтичний ринок утримується і, незважаючи на труднощі, продовжує функціонувати в умовах кризи, забезпечуючи ліками як армію, так і цивільне населення, а також налагоджуючи нову складну логістику.

Фармацевтичні компанії, які діють на території країни, проявили неабияку витримку, адаптуючись до складних умов та забезпечуючи необхідні ліки для населення та армії. Підготовка до можливого песимістичного сценарію після отримання інформації від іноземної розвідки, систематичні інвестиції у власне виробництво та логістику для зменшення залежності від імпорту, високий попит на продукцію під час війни, а також професійність виробників сприяли стійкості фармацевтичної галузі під час негараздів війни та її подальшому розвитку. Активна урядова підтримка та зміцнення національної безпеки стали ключовими факторами, які дозволили фармацевтичній галузі протистояти випробуванням війни та продовжувати розвиватися.

Фармацевтична галузь має потенціал для подальшого зростання, особливо з урахуванням можливості надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС. Це відкриє нові можливості для експорту українських ліків на європейські ринки і сприятиме подальшому розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Попова І. А., Демченко Н., Швед А. Б. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 4, № 543. С. 203–209.
2. Як фармацевти встояли під час війни і на що розраховують тепер | Фармак. *Фармак*. URL: <https://farmak.ua/publication/yak-farmaceviti-vstoyali-pid-chas-vijni-i-na-shho-rozrahovuyut-teper/> (дата звернення: 27.03.2024).
3. Фарма під час війни: переорієнтація з антиковідних на кровоспинні, зруйновані склади та міграція провізорів | *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/amp/20248405-farma-pid-chas-vijni-pereorientaciya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migraciya-pro> (дата звернення: 28.03.2024).
4. Партнерський проєкт: Як фармацевти встояли під час війни і на що розраховують тепер. *НВ Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-ukrajinskiy-farmacevtichniy-rinok-ta-apteki-protistoyat-vtorgnennyu-rf-50270497.html> (дата звернення: 28.03.2024).

Дергачова В. В.
 д-р. екон. наук, проф.
 завідувачка кафедри менеджменту підприємств
 ORCID: 0000-0003-0317-8675;
 Куртова Д. П.
 студентка ФММ
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна

ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнні дії, що тривають на території України несуть серйозні знищення для енергетичної галузі. У той же час, незважаючи на спричинені виклики, поступово зростають перспективи для суб'єктів господарювання енергетики. Підприємствам необхідно прилаштуватися до нових реалій і підшукати напрями підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності.

Зважаючи на вищезазначене слід здійснити аналіз факторів, що впливають на здатність бути конкурентоспроможними українським підприємствам енергетики на міжнародній арені, й сформулювати стратегії, що дозволять їм зберегти й зміцнити своє становище в глобальному енергетичному ландшафті.

Факторами впливу на міжнародну конкурентоспроможність українських підприємств енергетики є: цінова конкурентоспроможність; якість продукції та послуг; технологічна розвиненість; доступ до ринків збуту; енергоефективність; регулятивне середовище; інвестиційний клімат.

Важливим чинником забезпечення здатності бути конкурентоспроможним підприємствам енергетики є методи й інструменти державного регулювання, що сприяють стабілізації взаємозв'язків ринку енергетики. Слід розглянути законодавчі проекти у сфері енергетики України, що впливають на її розвиток разом із воєнним станом.

Завдяки Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках» [1] є імплементація основоположних принципів європейського енергетичного ринку в український економічний простір, а саме, основ доброчесності й прозорості. Це важливий момент інноваційного законодавства, що визначає курс на відкриття й прозорість в енергетиці, спираючись на найкращі практики та стандарти ЄС. Узгоджено з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2023 року № 924, створення Національного енергетичного і кліматичного плану (НЕКП) [2]. Це є обов'язковим заходом, що транслює важливість здійснення відповідального ставлення України перед масштабними викликами у сфері захисту довкілля й сталого розвитку. Зазначений план регламентує не тільки енергетичне майбутнє України, а також транслює серйозний крок для створення відповідального й стійкого енергетичного сектора.

Для покращення конкурентоспроможності енергетичної сфери слід звернути увагу на комплексний підхід, базою якого є створення активних стратегій розвитку підприємства, що залежить від сукупної стратегії розвитку всіх суб'єктів господарювання. Під час здійснення розгляду існуючих і потенційних конкурентних переваг підприємствами енергетичної галузі слід звернути увагу на: оцінювання ефективності діяльності; підвищення професіоналізму кадрів; впровадження нестандартних методів управління підприємством; досвід конкурентів і лідерів на ринку [3, с.50].

Також, для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств енергетики України в умовах воєнного стану буде вкрай необхідним здійснити диверсифікацію джерел енергії. Адже це дає можливість зменшити вразливість підприємств перед небезпеками, що пов'язані з військовим конфліктом. Скорочення використання енергії і здійснення оптимізації виробничих процесів може посприяти зниженню витрат і зробити підприємства більш енергоефективними.

Отже, через вплив факторів воєнного стану в країні, виникли нові виклики в енергетичній галузі України. Відповіддю до впливу цих чинників необхідне формування та здійснення стратегії підвищення конкурентоспроможності електроенергетики, що є важливим для ефективної роботи підприємств енергетичної галузі на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3141-20#Text1> (дата звернення: 7.04.2024).
2. Законодавчі зміни у сфері енергетики України - european business association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/zakonodavchi-zminy-u-sferi-energetyky-ukrayiny/> (дата звернення: 07.04.2024).
3. Petrova I. Forming of competitiveness strategy for ensuring the economic security of the electric power industry enterprise. «Scientific notes of the University «KROK». 2023. № 2. С. 44–52. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-44-52> (дата звернення: 07.04.2024).

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби на світових ринках зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає дедалі важливішим фактором розвитку національної економіки. Саме ЗЕД відкриває для вітчизняних підприємств широкі можливості щодо освоєння нових перспективних ринків, залучення прямих іноземних інвестицій, трансферу сучасних технологій та науко-технологічного прогресу, нарощування експортного потенціалу. Проте, поряд із безсумнівними перевагами, зовнішньоекономічна діяльність пов'язана зі значною кількістю ризиків та невизначеностей, зумовлених впливом численних екзогенних та ендогенних факторів.

Для вітчизняних підприємств, які лише розпочинають свій шлях на міжнародній арені, проблема управління ризиками ЗЕД набуває особливої актуальності та гостроти. Адже в умовах кризових явищ у світовій економіці, політичної нестабільності, мінливості ринкової кон'юнктури та непередбачуваності поведінки контрагентів саме здатність ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики стає

Для того, щоб побудувати ефективну систему управління ризиками ЗЕД, необхідно обрати інструментарій ідентифікації та оцінювання ризиків. Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр як якісних, так і кількісних методів аналізу ризиків. *Якісні методи* (експертні оцінки, SWOT-аналіз, метод аналогій, аналіз чутливості тощо) дозволяють у загальних рисах окреслити контури потенційних загроз, визначити їх можливі причини та наслідки, розробити початкові заходи з управління ризиками [1]. В той час як *кількісні методи* (статистичний аналіз, імітаційне моделювання, метод Монте-Карло, теорія ігор, оптимізаційні моделі) надають можливість отримати чисельні оцінки ймовірності настання ризикових подій та масштабів очікуваних втрат, обґрунтувати доцільність реалізації тих чи інших стратегій ризик-менеджменту з урахуванням витрат та вигод [2].

Після ідентифікації та кількісної і якісної оцінки ризиків необхідно визначитися з сукупністю методів, інструментів та важелів впливу на ризики з метою їх мінімізації, що включає декілька ключових компонентів: потужну інформаційно-аналітичну підсистему, що акумулює вичерпні дані про всі аспекти ЗЕД; чіткий розподіл функцій та зон відповідальності між структурними підрозділами підприємства; дієві процедури контролю та моніторингу ризиків; ефективну систему мотивації персоналу до активної участі у ризик-менеджменті [3]. Лише за умови гармонійної взаємодії цих елементів можна розраховувати на успішне управління ризиками ЗЕД.

Безумовно, впровадження ефективної системи ризик-менеджменту ЗЕД вимагає від підприємства значних інвестицій у розвиток людського капіталу, інформаційних технологій, методичного забезпечення. Проте ці витрати з лишком окупляться у довгостроковій перспективі завдяки мінімізації непередбачуваних фінансових втрат, підвищенню гнучкості та адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища, зростанню лояльності та довіри з боку іноземних партнерів.

Отже, в сучасних реаліях здатність ефективно управляти ризиками зовнішньоекономічної діяльності стає не просто важливою конкурентною перевагою, а неодмінною умовою виживання та сталого розвитку підприємства на міжнародній арені. Розробка та імплементація комплексного організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту, що ґрунтується на органічному симбіозі прогресивних методів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, інноваційних технологій обробки та аналізу економічної інформації, потужної системи мотивації персоналу, має стати стратегічним пріоритетом для кожної компанії, яка прагне досягти успіху на глобальних ринках.

Список використаних джерел

- Петрова В. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. 2015. № 50. С. 148–153.
- «Управління проектами»: підручник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / автори: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
- Мантур-Чубата О.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дис. ... к. е. н.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Олена Сергіївна Мантур-Чубата. – Х., 2015. – 239 с.

ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО АГРОЕКСПОРТУ НА РИНКУ КРАЇН ЄС

Війна росії проти України суттєво вплинула на український агросектор, спричинивши руйнування основних транспортних шляхів для експорту українського зерна - автомобільних, залізничних та річкових. Це змусило Україну переорієнтувати експорт на сухопутні маршрути до країн ЄС. Проте тісна співпраця України та ЄС, зокрема можливість безмитно транспортувати агропродукцію наземним шляхом і експортувати українське зерно через порти ЄС, дозволила компенсувати частину збитків. Така взаємовигідна співпраця принесла користь як Україні, забезпечивши критично важливий для її економіки експорт сільськогосподарської продукції, так і ЄС, забезпечивши продовольчу безпеку за рахунок українського експорту. В результаті, співпраця України та ЄС у сфері агроекспорту стала ключовим фактором пом'якшення наслідків військової агресії.

Порівнюючи географічну структуру українського агроекспорту у 2020/21 та 2022/23 роках, можна помітити суттєві зміни, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1 – Країни-імпортери української агропродукції

№	Країна-імпортер в 2020/21 роках	Країна-імпортер в 2022/23 роках
1	Китай (3,5 млрд \$)	Румунія - 3,5 млрд \$
2	Індія (1,9 млрд \$)	Туреччина - 2,9 млрд \$
3	Нідерланди (1,7 млрд \$)	Польща - 2,3 млрд \$
4	Єгипет (1,6 млрд \$)	Китай - 2 млрд \$
5	Туреччина (1,4 млрд \$)	Іспанія - 1,3 млрд \$
6	Іспанія (1,17 млрд \$)	Нідерланди - 0,9 млрд \$
7	Польща (1,07 млрд \$)	Угорщина - 0,8 млрд \$
8	Німеччина (0,8 млрд \$)	Болгарія - 0,8 млрд \$
9	Індонезія (0,7 млрд \$)	Італія - 0,7 млрд \$
10	Італія (0,7 млрд \$)	Німеччина - 0,6 млрд \$

Джерело: складено автором на основі [1]

Внаслідок війни частка країн ЄС в українському агроекспорті зросла з 27,7% у 2021 році до 55,2% у 2022 році, зокрема обсяг українського експорту до Польщі збільшився з 981 млн дол. до 2,6 млрд дол. Це пов'язано з новими логістичними можливостями та торговельними преференціями в рамках співпраці з ЄС. Деякі країни ЄС, такі як Румунія, розширили свою інфраструктуру, що дозволило налагодити ефективні канали для експорту української агропродукції.

Україна також змогла перелаштувати логістику, побудувавши нові термінали, наприклад, налагодивши постачання зерна до Нідерландів залізницею. Ці заходи не лише вирішили проблему експорту українського зерна наземними шляхами, а й сприяли розбудові ефективної логістичної системи, частина якої, ймовірно, збережеться і в майбутньому. Динаміка торгівлі між ЄС та Україною представлена у таблиці 2.

Як свідчать розрахунки, наведені у табл. 2, у 2023 році експорт в Україну зріс на 18%, досягнувши вищого рівня, ніж у 2021 році. Україна залишалася третім за величиною джерелом імпорту ЄС, хоча імпорт з України скоротився на 10% порівняно з 2022 роком. Зокрема, скоротився імпорт олійних культур, рослинних олій та молочних продуктів, але зріс імпорт зернових, цукру і птиці. Загалом українська агропродукція у 2023 році складала 7% від загального імпорту агропродукції ЄС, що менше, ніж частка Бразилії (11%). При цьому в цілому імпорт та експорт агропродукції в ЄС збільшилися у 2022-2023 роках.

У 2023 році в ЄС активізувалися протести фермерів, які висували вимоги про припинення «Зеленого курсу», запровадження ембарго на імпорт продукції з не-ЄС країн та збільшення прибутковості виробництва [3]. Найбільшою проблемою для України стали блокування польськими фермерами кордону, що завдало значних збитків українським аграріям. Проте аналіз ситуації свідчить, що імпорт з України не є основною причиною проблем європейських фермерів. Насправді,

причинами є фрагментація аграрних структур, зростання витрат, диспропорція цін та недостатня логістична інфраструктура для експорту. Замість ембарго Польща могла б підтримати Україну в торгівлі з Африкою та Азією, розвиваючи спільні торговельні можливості та зміцнюючи власну портову інфраструктуру.

Таблиця 2 – Динаміка зовнішньої торгівлі агропродукцією між ЄС та Україною у 2021-2023 роках

Операція	2021 рік, млн євро	2022 рік, млн євро	2023 рік, млн євро	Частка в експорті/ імпорті 2023 року, %	Зміна 2023-2022, %
Експорт в Україну	3 109	2 922	3 455	2	18
Експорт всього	198 124	228 725	228 643	100	0
Імпорт з України	6 927	13 214	11 830	7	-10
Імпорт всього	130 149	171 420	158 571	100	-7

Джерело: складено автором на основі [2]

У 2023 році в ЄС активізувалися протести фермерів, які висували вимоги про припинення «Зеленого курсу», запровадження ембарго на імпорт продукції з не-ЄС країн та збільшення прибутковості виробництва [3]. Найбільшою проблемою для України стали блокування польськими фермерами кордону, що завдало значних збитків українським аграріям. Проте аналіз ситуації свідчить, що імпорт з України не є основною причиною проблем європейських фермерів. Насправді, причинами є фрагментація аграрних структур, зростання витрат, диспропорція цін та недостатня логістична інфраструктура для експорту. Замість ембарго Польща могла б підтримати Україну в торгівлі з Африкою та Азією, розвиваючи спільні торговельні можливості та зміцнюючи власну портову інфраструктуру.

Крім того, варто відмітити, що у 2022 і 2023 роках ЄС імпортував агропродовольчу продукцію з Росії на 3,2 млрд євро і 2,7 млрд євро відповідно. Хоча за обсягами у 2023 році - 56,6 млн тонн проти 48,9 млн тонн у 2022 році [4]. Обмеження зі сторони ЄС на російську агропродукцію безумовно потрібно, як і на іншу продукцію, але в зв'язку з незначними об'ємами російського експорту агропродукції до ЄС це може лише незначною мірою покращити українські позиції на цьому ринку.

Український агросектор має значний потенціал на ринку ЄС завдяки нижчій собівартості продукції, особливо зернових, олійних та плодоовочевих культур. Україна також може розширювати експорт тваринницької продукції за умови модернізації виробництва. До перспективних напрямів варто віднести поглиблення співпраці з окремими країнами ЄС та розширення вертикальної інтеграції та виробництва продукції з доданою вартістю, в т.ч. органічної. Для цього Україні потрібно вдосконалити логістику, створити хаби, імплементувати необхідні нормативно-правові акти, державну підтримку та звітність. Паралельно доцільно тимчасово орієнтуватися на ринки третіх країн.

Для ЄС співпраця з Україною посилює продовольчу безпеку, гармонізує системи контролю безпеки, а також може стати поштовхом для реформування сільського господарства. Ключові напрями для відновлення українського агроекспорту - відновлення морських портів, розвиток залізничного експорту, переробка продукції з доданою вартістю та адаптація до стандартів ЄС.

Список використаних джерел

1. Онлайн-асистент фермера: website. URL: <https://kurkul.com/blog/722-agrarniy-eksport-do-yes--yak-ukrayini-znayti-kompromis-z-polscheyu-ta-frantsiyeyu> (дата звернення: 01.04.2024).
2. European Commission. Agriculture and rural development : website. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/international/agricultural-trade/trade-and-international-policy-analysis_en (the date of application: 01.04.2024).
3. Instytut Finansów Publicznych (IFP): website. URL: <https://www.ifp.org.pl/ziarno-niezgody/> (the date of application: 01.04.2024).
4. The Centre for Eastern Studies (OSW): website. URL: <http://surl.li/suoli> (the date of application: 01.04.2024).

Науковий керівник: д-р. екон. наук, професор Дунська А. Р.

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Поточна геополітична та соціально-економічна ситуація у світі характеризується настанням нової епохи – глобальної невизначеності. Ця теза була висловлена на 54-тій міжнародній зустрічі, організованій Всесвітнім економічним форумом, яка проводилася 15-19 січня 2024 р. у Давосі (Швейцарія) [1]. На Форумі, зокрема, обговорювалися такі основні причини глобальної невизначеності, як: повномасштабне російське військове вторгнення в Україну; штучний інтелект та пов'язані з ним загрози; очікувані вибори в США та в ЄС та пов'язана з ними невизначеність їх результатів.

Усі ці глобальні геополітичні та суспільні процеси є турбулентними та стохастичними, тобто характеризуються невизначеною траєкторією розвитку. Основним їх наслідком для електроенергетики є зростання рівня її нестабільності, яка характеризується тим, що значно порушується економічна рівновага. Внаслідок цього значно зростає амплітуда коливань показників міжнародної конкурентоспроможності електроенергетики в межах економічного циклу. Ця амплітуда тим вища, чим більшою є чутливість галузі до змін у глобальному середовищі. Для електроенергетики цей рівень чутливості до змін є високим, що обумовлено залежністю електроенергетики від стохастичних факторів (цінові коливання на ринках енергоресурсів, технологічні інновації, регулюючі політики, інвестиційний клімат, руйнування інфраструктури тощо).

Після першого періоду високоінтенсивних російських ракетних ударів по електроенергетичній інфраструктурі України восени та взимку 2022 року українська електроенергетика вже весною 2023 р. змогла відновитися та поновити експорт електроенергії на європейський енергоринок. Однак весною 2024 р. знову відбулася серія масштабних російських терористичних атак по українській електроенергетичній інфраструктурі, яка вивела з ладу значну її частку. Це знову негативно позначилося на міжнародній конкурентоспроможності української електроенергетики. Також станом на квітень 2024 р. обсяги експорту української електроенергії стали мінімальними [2], у той час як імпорт електроенергії зріс у 4 рази [3].

При цьому для того, щоб забезпечити міжнародну конкурентоспроможність електроенергетики України в умовах триваючої повномасштабної війни, необхідно надійно захистити електроенергетичну інфраструктуру системами ППО. За словами Президента України, Україні потрібно 25 систем ППО Patriot, щоб захистити інфраструктурні об'єкти України [4]. Однак, в умовах невизначеності щодо дати поставок нових систем ППО Patriot з інших країн забезпечення міжнародної конкурентоспроможності електроенергетики під час повномасштабної війни залишається невирішеною проблемою.

Кейс функціонування української електроенергетики в період повномасштабної російсько-української війни показав, наскільки важливим для її конкурентоспроможного функціонування (зокрема, й на міжнародному ринку) є такий фактор його забезпечення, як протиповітряний захист критичної інфраструктури як складова економічної безпеки електроенергетики.

Тому пропонуємо під забезпеченням міжнародної конкурентоспроможності електроенергетики України в умовах глобальної невизначеності через повномасштабну війну розуміти комплекс заходів, спрямованих на захист критичної інфраструктури, забезпечення безперебійного експортного постачання конкурентоспроможної електроенергії та підвищення стійкості електроенергетичної системи до зовнішніх загроз, включаючи військові дії, кібератаки та природні катаклізми.

Список використаних джерел

1. А. Попов. Глобальні тренди-2024: як Україна та штучний інтелект «захоплюють» світ. *Інформаційне агентство «УНІАН»*: вебсайт. URL: <https://www.unian.ua/world/globalni-trendi-2024-yak-ukrajina-ta-shtuchniy-intelekt-zahoplyuyut-svit-12533265.html> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Українська енергосистема може експортувати електроенергію тільки у певні години при її надлишку, наразі експорт практично нульовий – Кудрицький. *Українські національні новини (UNN)*: вебсайт. URL: <https://unn.ua/news/ukrainska-enerhosistema-mozhe-eksportuvaty-elektroenerhiu-tilky-u-pevni-hodiny-pry-yii-nadlyshku-narazi-eksport-praktychno-nuloviy-kudrytskyi> (дата звернення: 10.04.2024).
3. У 4 рази зріс імпорт електроенергії через удари РФ по енергетиці України. *Онлайн-медіа Перший Криворізький*: вебсайт. URL: <https://1kr.ua/ua/news-90146.html> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Щоб закрити Україну повністю, треба 25 систем Patriot — Зеленський. *Суспільне Новини*: вебсайт. URL: <https://suspilne.media/722029-sob-zakriti-ukrainu-povnistu-treba-25-sistem-patriot-zelenskij/> (дата звернення: 10.04.2024).

Клименко А. В.
засл. економіст АРК
Інститут чорноморських стратегічних досліджень;
Хлобистов Є. В.
д-р. екон. наук, проф.,
декан факультету природничих наук
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
Експертна мережа Міжнародної Кримської платформи)
ORCID: 0000-0002-9983-9062

ВИКЛИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ КРИЗЬ СЦЕНАРІЇ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ОКУПАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

З кінця лютого 2022 року Україна і Світ змінилися безповоротно. Нині немає жодних підстав очікувати, що по завершенню війни, яку підступно і не спровоковано розпочала росія під виглядом так званої «спеціальної воєнної операції», світ матиме надійні запобіжними повторення агресії росії проти будь-якої держави і ми, українці, повернемось до довоєнного життя. Однак, всі війни завершуються. Ми впевнені, що єдиним варіантом завершення війни є наша Перемога, яка дозволить зберегти державність та національну ідентичність в політичному вимірі, а також будуть підстави очікувати на довгий і стабільний мир на наших кордонах. Це в теорії. А як буде реалізовуватись наша Перемога, зараз важко сказати. У нас є однозначні здобутки – Україна зберегла державність та політичну самостійність. У нас є позитивні очікування стосовно майбутнього, однак, саме за якими сценаріями буде реалізовуватись майбутнє, ми спробуємо визначитися.

Розглянемо два сценарії розвитку і завершення війни.

Перший сценарій полягає у відсутності формальних ознак перемоги і нашої неможливості об'єктивно заявити, що завершення бойових дій є основною і єдиною ознакою Перемоги. Варіант реалізації першого сценарію – довга війна.

Довга війна. Давайте розглянемо варіант довгої війни, яка може і не завершитись визнаною обома сторонами Перемогою. Суто формально. Як Корейська війна, яка не завершилась мирною угодою, а лише тимчасовим перемир'ям, що триває і донині. Однак, по факту, вже понад півстоліття на Корейському півострові мир. У чим полягає сутність такого варіанту. Зазначимо, що нині наш супротивник фактично збудував військову економіку, яка за певних обставин може функціонувати у реальному часі нескінченно довго (попри, можливе, поступове зниження рівня життя населення).

Росія налагодила логістику постачання критично важливих комплектуючих для поновлення зброї, що, крім ракет середнього радіуса дії, має технічні можливості для їх запуску далеко від театру військових дій.

Отже при готовності суспільства виносити певні тяготи війни, а для мешканців великих міст взагалі нічого не зміниться, окрім певних обмежень для поїздок за кордон, така ситуація може тривати роками. У росії немає сьогодні ані цілком конкретної, однозначної мети продовження війни, як і немає економічних підстав цю війну скоріше завершувати. Тож, ситуація виглядає так, що росія навмисно йде шляхом довготривалої війни, яка може завершитися повним знекровленням України – і в економічному, і в соціальному, і, нарешті, у військовому сенсі, бо нині для війни зразка минулого століття у наших партнерів просто не вистачає потужностей. Тож, війна може прийти до певної паузи, яка не буде мати жодного юридичного оформлення і може заморозити ситуацію з тимчасово окупованими територіями на довгий період. Держави Центральної та Східної Європи будуть вичікувати завершення військових дій, але не долучатимуться до війни через економічну зацікавленість у співпраці з державою-агресором і відсутності дієвих механізмів в ЄС і НАТО щодо підтримки протистояння України у довгій війні.

Є чимало причин вважати, що час почав грати не на нашу користь – ми не розбудували мілітарну економіку, нам зараз важко оцінити, якими трудовими ресурсами ми можемо управляти, у нас величезна міграція працездатного населення, ефекти від якої посилюються новим розподілом центрів економічної активності. Так, фактично йдеться про нову економіко-географічну картину України, що має сьогодні всі ознаки сформованих територіальних комплексів, які визначаються безпековими і логістичними можливостями. Тож, центр ділового тяжіння перемістився на Захід України, а традиційно промислово розвинуті Схід та Південь втратили свій потенціал, і, скоріш за все, надовго. Наприклад, в місті Херсон до повномасштабного вторгнення проживало понад 220 тис мешканців, а нині, за оцінками незалежних експертів, населення міста, без врахування військовослужбовців та силовиків, ледь досягає 20 тис., тобто, відбулось його скорочення в 10! разів. Подивимось на зруйновану промисловість та інфраструктуру, чи є у нас впевненість, що саме за цими напрямками промислового

розвитку є сенс відроджувати економіку, з урахуванням всіх реальностей демографічного, професійного та безпекового характеру.

Нова економічна регіональна дійсність буде спиратись на розвинутий Захід, аграрний Південь, і занепадаючий Схід. З часом ця тенденція стане очевидною. Попри те, що чимало мешканців Харкова щиро вважають, що місто має отримати розвиток після війни, кордон з росією нікуди не подінеться, і небезпека обстрілів чи іншого загострення буде зберігатись. В такому разі виникає питання доцільності та привабливості інвестицій, наприклад, в економіку Харкова, якщо більш привабливо виглядають Львів чи Ужгород?

І, головне питання, у нас сьогодні жаклива диспропорція між працюючим працездатним населенням і пенсіонерами. Небезпека полягає в тому, що прогнати одного пенсіонера незабаром стане непосильним тягарем, коли на 1 працюючого в реальному секторі економіки буде припадати 2-3 пенсіонера. При тому, що зовнішні запозичення чи допомога не будуть мати постійного характеру, уряд буде вимушений піти на непопулярні кроки, в результаті яких мільйони громадян опиняться на межі фізіологічного виживання.

Перемогою у визвольній війні з росією на теренах суспільних очікувань є такий стан речей, коли ми відновлюємо територіальну цілісність та правовий контроль над міжнародно визнаними кордонами України та через міжнародні угоди забезпечуємо неможливість продовження з боку держави-агресора бойових дій в прямій чи гібридній формі. Однак, саме така форма і зміст перемоги має чимало варіантів та поки є вельми складною щодо її досягнення. І ось чому.

Виклик недосягнення кордонів. Наше просування залежить від допомоги наших партнерів та спроможності росії розбудувати мілітарну економіку та обходити санкції. Поки росія має певні успіхи по цих напрямках.

За інформацією ЗМІ виробництво БПЛА в росії з лютого 2022 року збільшилося в 50! разів, підприємства ВПК працюють в три зміни 24/7, тож, випуск озброєнь триває і у відносних показниках з початку повномасштабного вторгнення, скоріш за все, збільшується. Тож, при відсутності явних успіхів на фронті (а ми за рік майже не просунулися в напрямі звільнення окупованих територій, а якщо взяти до уваги, які ресурси та жертви супроводжують кожний кілометр відвоєнованої території, та найбільший в світі обсяг замінованих територій) то такий варіант є цілком ймовірним. Тоді перед нами буде стояти важкий виклик перемир'я з фактичною втратою територій і невизначеним статусом репарацій (росія не визнає поразки і не бере на себе відповідальність за заподіяну шкоду).

Виклик досягнення кордонів 1991 року без перемир'я або угоди з агресором. Суть цього виклика – у формальному досягненню територіальних цілей, а відсутність визнання росією будь-якою відповідальності чи мирної угоди (росія пояснює це «жестом доброї волі» з обіцянкою «повернутися до ісконно російських територій»).

Ми опиняємось під обстрілами, частина з яких досягає успіхів, продовжується руйнація економіки тощо. В цій ситуації ми можемо опинитися під скороченням допомоги і є ризик домовленостей про припинення вогню не на наших умовах або взагалі такої домовленості не буде і ми роками будемо намагатися витратити ресурси на проти-повітряну оборону та відновлення зруйнованих об'єктів. Відповідно, криза інвестиційної активності і відсутність у держави можливості виступати інвестором. Тож, занепад, зниження рівня життя, посилення міграції. За цим умов до влади в Україні може прийти авторитарний лідер з «простими рішеннями». Далі – дистанціювання від євроінтеграції, зубожіння тощо.

Виклик руйнацій. Ми досягаємо бажаних цілей, але маємо шалену руйнацію економіки, екологічні та техногенні проблеми, неможливість використовувати у господарських цілях до 30% території, в результаті шалених боргових зобов'язань (вже нині борг України наближається до 200 млрд. дол., за даними НБУ валовий зовнішній борг на кінець 2023 року перевищив 161 млрд. дол. [1]) наші партнери пропонують нам форму економічної діяльності, яка по суті, перетворює нам на сировинний придаток Європи з неможливістю ефективного розвитку. І знов маємо небезпеки авторитаризму, міграції, зубожіння тощо. Плюс до мирного життя повертаються мільйони людей, фізично або психічно скалічені війною. Це посилює напруження в суспільстві і спонукає до «простих рішень». Особливий виклик – екологічні проблеми та проблеми забезпечення базових потреб життєдіяльності.

За час повільного вирішення цих викликів (водопостачання та водовідведення, працевлаштування, руйнація житлового фонду, засмічення території, мінування та вибухонебезпека) посилюється внутрішня міграція, міста мають додаткове навантаження та великі території знелюднюються.

Виклик соціального навантаження. Завершення війни буде сприйматися численними групами населення як повернення до мирного життя та достойних соціальних виплат та можливостей, а на це фізично не буде ресурсів. Після перемоги у нас катастрофічно скоротиться трудовий потенціал – кількість працездатного населення, відбудеться підвищення рівня соціальної напруги через неможливість підтримувати для численних верств населення прийнятний рівень життя. Який буде гіршим, ніж під час бойових дій.

Виклик урядування. Цей виклик пов'язаний з дефіцитом кадрів, які готові та можуть працювати на деокупованих територіях і впроваджувати політику національної безпеки та єдності, водночас, не бути вразливими до корупційної діяльності. Це важка задача, бо високі оклади урядовцям платити буде не можливо. До того інфляція буде знецінювати купівельну спроможність. Не буде можливостей забезпечити для Криму, наприклад, 40 000 службовців, які згодяться працювати в Криму, а потім не скористаються першою можливістю, щоб повернутися. Бо реальність буде не відповідати очікуванням.

Після завершення бойових дій і виходу на державні кордони, або погодження уряду України відтермінувати вихід на державні кордони, є небезпека суттєвого перегляду форм і методів допомоги, і соціальна складова, фінансування бюджетної сфери буде вразливою складовою збалансування витрат і надходжень.

Міжнародні взаємини і політика. Наші партнери мають визначитися щодо повоєнних гарантій безпеки в Європі і, зокрема, гарантій для України, але ніхто і ніщо не зобов'язує їх визначитися у якійсь певний термін. Час не визначення може тривати роками, а це може стати величезною загрозою для економіки, суспільних процесів, посилювати загострення повоєнних проблем.

Окремий блок проблем пов'язаний зі станом деокупованих територій. Ми не маємо ніякого реального шляху деокупації, наприклад, Криму, який би не був військовим, з різною інтенсивністю військових дій і з різними наслідками їх. Зруйновані об'єкти критичної інфраструктури, житловий сектор, виробничі потужності, ускладнення логістики – все це особливі виклики, які потребують аналітичного усвідомлення і сценарного планування.

При деокупації Криму, з урахуванням специфіки розташування та шляхів забезпечення півострова базовими послугами життєдіяльності, можуть виникнути загрози, що потребуватимуть оперативного вирішення у вкрай стиснуті часові рамки.

Чи можна нині оцінити певні ризики, зокрема, щодо стану довкілля і природних ресурсів, які ми спостерігаємо в Криму? Так.

Попри те, що стан довкілля Криму важко коректно оцінити, однак за роки анексії відбулися кардинальні і безповоротні зміни в екосистемах. Практичне знищення Опукського заповідника в результаті мілітарної діяльності, масова вирубка дерев та чагарників під час будівництва траси Таврида, намагання вирішити проблеми водозабезпечення через хаотичне буріння та нераціональне використання підземних вод і багато чого ще. Все це говорить про величезні збитки і відсутність механізмів обґрунтувати їх компенсацію.

Північна частина акваторії Чорного моря та акваторія Азовського моря з 2022 року знаходиться поза будь-яким екологічним контролем, ситуація з повномасштабним вторгненням показала повну імпотентність будь-яких міжнародних екологічних організацій та угод. Це означає, що світова система міжнародних договорів та угод, починаючи з ООН і до низу, потребує зміни. Вдосконалення чи переважання існуючих міжнародних інститутів не можливе.

У той же час, екологічні загрози деокупації та перших кроків реінтеграції пов'язані з енерго- та водопостачанням, санітарією, поводженням з побутовими відходами тощо. Саме ці загрози формують цілий спектр можливих проблем, які будуть потребувати оперативного вирішення за допомогою спеціального обладнання, фахівців з ремонту та монтажу, доставки, місць зберігання такого обладнання до початку деокупації тощо. Друге коло проблем пов'язано з оперативним визначенням стану довкілля, зокрема, проведення лабораторних обстежень, наявністю відповідних фахівців, доступу до знімків дистанційного зондування та спостереження.

Отже, вже сьогодні необхідно розробляти не стільки стратегічні плани усвідомлення завершення війни, а і багатоваріантне реагування та оперативне вирішення тих проблем, з якими керівництво України та її збройні сили стикнуться одразу після деокупації. Задачі експертного співтовариства полягають у передбаченні цих загроз, механізмів реагування на них з визначенням шляхів їх ідентифікації, з рекомендаціями до подальшого вирішення чи запобігання. Ці задачі мають стати частиною державної політики з деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, яку треба формувати і реалізовувати вже зараз. Наближення до повернення України до її міжнародно визнаних кордонів може відбуватися досить швидко і час такого наближення майже неможливо спрогнозувати.

Список використаних джерел

1. Динаміка зовнішнього державного боргу і валового зовнішнього боргу (ВЗБ) України з 2009 по 2024 рр. (млн. дол. США) // Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/> (дата звернення: 26.03.2024).

Кліндух В. М.
студент ФММ;
Омельченко А. І.
канд. екон. наук, ст. викладач
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-9376-7566

ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ США У РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

З розгортанням повномасштабної війни росії проти України, надзвичайної актуальності набуло питання становлення та розвитку ветеранського бізнесу в Україні. На жаль, все більшій кількості українців доводиться зіштовхуватися з такими проблемами як інклюзивність та неспроможність влаштуватися на роботу, оскільки більшість роботодавців просто не хочуть брати на роботу людей з інвалідністю. Однак, вирішенням цієї проблеми може стати започаткування ветеранського бізнесу для тих, хто постраждав від дій країни-агресора. У дослідженні розглянуто принципи становлення і розширення ветеранського бізнесу в США, зокрема на дипломатичному рівні, як приклад для наслідування в Україні. У роботі здійснено ключових особливостей, переваг прийняття такого рішення та його наслідки для України.

Розпочнемо з загальної інформації щодо ветеранського бізнесу в США. В 2023 фінансовому році було законтрактовано проекти на суму 9,65 мільярдів доларів, які втілюватимуть малі ветеранські бізнеси США. Це свідчить про зростаючу значимість цих бізнесів у галузі оборони. Ветеранський бізнес у 2022 році згенерував 1,14 трлн доларів надходжень [1]. У США державна підтримка малого бізнесу відбувається шляхом впровадження різноманітних програм, а саме:

- гарантовані кредитні програми;
- венчурні програми;
- програми гарантування боргових зобов'язань;
- інвестиційні програми.

Один із ключових етапів у сприянні розвитку малого бізнесу в Сполучених Штатах був пов'язаний зі створенням Адміністрації малого бізнесу (Small Business Administration). Агентство з підприємництва (SBA) сприяє реалізації американської мрії для малих підприємств і підприємців. В якості основного національного ресурсу та голосу, присвяченого малому бізнесу, SBA забезпечує доступ до капіталу, підрядного досвіду, консультацій та освіти, а також надає допомогу в разі неприємностей. З моменту свого заснування SBA надала мільйони кредитів, кредитних гарантій, сертифікацій контрактів, консультаційних сесій, позик на випадок стихійних лих та інших форм підтримки для малого бізнесу.

Одним з підрозділів SBA є Ветеранські підприємства, якому належать такі проекти [2]:

Загалом уряд США здійснює активну підтримку ветеранського бізнесу. Досить швидкими темпами започатковуються нові програми, а протягом кожного року проходить інформування ветеранів щодо введення нових податків або пільг на підприємство, і загалом про нові законодавчі зміни.

Розглядаючи деталі ведення ветеранського бізнесу, то варто згадати про програми нововведень, що його підтримують. Головною такою програмою є Veterans Business Outreach Center program, яка має важливий вплив на функціональність ветеранського бізнесу. Так за її змістом, основною її функцією є надання послуг з розвитку підприємництва, таких як бізнес-тренінги, консультації та рекомендації ресурсних партнерів військовослужбовцям та ветеранам. Програма VBOC проводить безліч різноманітних тренінгів та семінарів, що допомагають ветеранам удосконалювати свою підприємницьку діяльність [3].

Як можемо побачити, уряд США здійснює активну підтримку ветеранського бізнесу. Враховуючи кількість ветеранів, не зважаючи на їх значний відсоток, це перспективний напрямок, що здатний підтримувати національну економіку країни. Впровадження нових законів, законодавчих правок та програм надають змогу ветеранам продовжувати жити більш-менш повноцінним життям, з почуттям потрібності людям і зі здатністю забезпечувати фінансово себе та своїх рідних.

Розглянемо як Україна розвиває ветеранський бізнес, впроваджуючи закордонну практику США для своїх військових. Український ветеранський фонд, Міністерство у справах ветеранів та Міністерство економіки України активно займаються підтримкою ветеранського бізнесу в Україні. Розглянемо деякі ініціативи та програми, які наразі реалізуються в Україні:

1. *Ветеранський бізнес на Diia*: у цьому розділі ветерани, їхні сім'ї та родини полеглих захисників можуть знайти інформацію щодо розвитку та підтримки ветеранського підприємництва.

Програма надає можливість реєстрації фізичних осіб як підприємців, вибору системи оподаткування та реєстрації ТОВ.

2. *Програма «20 тисяч»:* український ветеранський фонд надає фінансове підсилення ветеранам та членам родин загиблих захисників через цю програму.

3. *Гранти від USAID, Mercy Corps, ООН та МХП:* ці організації також пропонують гранти для підтримки та розвитку ветеранського бізнесу.

Таблиця 1 – Основні проекти Ветеранського підприємства як підрозділу SBA

№	Назва	Характеристика проєкту
1	<i>Серія онлайн-тренінгів Boots to Business (B2B)</i>	це підприємницька освітня та навчальна програма, яку пропонує Адміністрація малого бізнесу США (Small Business Administration) у рамках Програми допомоги переходу Міністерства оборони (Transition Assistance Program). Курс містить огляд підприємництва та відповідних основ власності на бізнес. Члени дійсної служби (включаючи Національну гвардію та резерв), ветерани всіх епох і подружжя мають право брати участь
2	<i>Women Entrepreneurship Program (WVETP)</i>	<i>Veteran Training</i> навчання для відкриття або розвитку бізнесу. Для жінок-ветеранів та військовослужбовців. SBA надає фінансування для цих спеціалізованих програм навчання підприємцтву.
3	<i>Service-Disabled Entrepreneurship Program (SDVETP)</i>	<i>Veteran Training</i> для ветеранів, поранених під час виконання службових обов'язків, які є або хочуть бути власниками малого бізнесу. SBA надає фінансування для цих спеціалізованих навчальних програм.
4	<i>Ресурси для подружжя</i>	підтримка військових підприємців шляхом навчання, консультування та навчання. SBA пропонує ті самі гнучкі ресурси для подружжя, що й для ветеранів-власників бізнесу.
5	<i>Veteran Federal Procurement Entrepreneurship Program (VFPETP)</i>	<i>Veteran Training</i> тренінг із федеральних закупівель для залучених або зацікавлених компаній. Цей загальнонаціональний тренінг відкритий для компаній, які належать ветеранам та інвалідам.

Джерело: сформовано на основі: [2]

Вже сьогодні в Україні працюють десятки компаній, заснованих ветеранами. Топ-сфери в яких працює ветеранський бізнес: харчова сфера (кав'ярні, піцерії, кафе, ресторани); агропромисловий комплекс та сільське господарство; оборонно-промисловий комплекс.

Ветеранський бізнес поступово стає запорукою активного розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Фонд «Повернись живим» провів соціологічне опитування серед ветеранів та військових щодо перспектив розвитку їх бізнесу. За його результатами було встановлено, що ветерани, які очікують на допомогу від держави у створенні власного бізнесу, найбільше потребують:

- надання стартових інвестицій: фінансова підтримка на початковому етапі допоможе ветеранам розпочати свій бізнес;
- консультативна допомога: експертні консультації допоможуть ветеранам уникнути помилок та розвивати свій бізнес;
- допомога у реалізації продукту: підтримка ветеранів у виробництві та маркетингу їхнього продукту;
- менторство: Досвідчені підприємці можуть стати менторами для ветеранів, допомагаючи їм у розвитку бізнесу [4].

Отже, впровадження ветеранського бізнесу в Україні матиме значний позитивний вплив. Це сприятиме поліпшенню її економічного становища, адже за умови такої підтримки ветеранів буде процвітати розвиток регіонів. Впровадження аналогічної бізнес-структури також значно вплине на рівень працевдатності як в умовах війни, так і в майбутньому, коли буде відбуватиметься процес відбудови нашої Батьківщини.

Список використаних джерел

1. FY 2022-2026 Strategic Plan for Publication. URL: <https://www.sba.gov/sites/default/files/2022-04/FY%2020222026%20Strategic%20Plan%20for%20Publication%20%28R2%29.pdf> (the date of application: 28.03.2024).
2. Аналітична довідка. СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ВЕТЕРАНІВ: ДОСВІД США. URL: https://veteranfund.com.ua/analytics/facilitating_veteran_business_development/ (the date of application: 01.04.2024).
3. U.S. Small Business Administration. URL: <https://www.sba.gov/sba-learning-platform/boots-business> (the date of application: 01.04.2024).
4. Ветеранський бізнес: Україна та світові приклади успішного розвитку. URL: <https://finstream.ua/veteranskyj-biznes-ukrayina-svitovi-pryklady-rozvytku/> (the date of application: 01.04.2024).

Кожаненко А. М.
студентка 1 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна;
Кузнєцова Т. В.
канд. екон. наук, доцент
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна
ORCID: 0000-0001-7142-6314

КУЛЬТУРНІ ВИКЛИКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ВРАХУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

Вивчено різні аспекти впливу культурних та макроекономічних чинників на міжнародний бізнес. Опановано основні концепції та теорії, пов'язані з цими аспектами, такі як культурний релятивізм, крос-культурний менеджмент, макроекономічна стабільність і валютні ризики [1]. Досліджено вплив культурних відмінностей на міжнародні відносини та бізнес-процеси, а також роль макроекономічних показників у формуванні стратегій міжнародного підприємства.

Систематизовано отримані дані та результати, виявлено ключові тенденції та взаємозв'язки між культурними та макроекономічними факторами у міжнародному бізнесі. Зроблено висновки про необхідність врахування цих чинників у стратегічному плануванні підприємств та розробці міжнародних бізнес-стратегій. Виявлено, що успішна діяльність у глобальному середовищі потребує комплексного підходу [2] до управління культурними та економічними аспектами, а також активної взаємодії з різними стейкхолдерами та зацікавленими сторонами.

Встановлено, що культурні виклики у міжнародному бізнесі можуть впливати на різноманітні аспекти діяльності підприємства, включаючи маркетинг, персонал, стратегічне планування та співпрацю з партнерами. Також виявлено, що макроекономічні чинники, такі як валютні коливання, ставлення держав до бізнесу та економічна стабільність, можуть суттєво впливати на фінансові результати та конкурентоспроможність міжнародних підприємств.

Виявлено, що успішні міжнародні компанії активно враховують культурні та макроекономічні аспекти у своїй стратегії розвитку. Вони встановлюють спеціальні відділи з крос-культурного менеджменту, а також проводять постійний моніторинг макроекономічних показників, що дозволяє їм адаптуватися до змін у глобальному середовищі. Такий підхід допомагає підприємствам забезпечувати стабільність та успішність у світовому бізнесі, а також ефективно використовувати можливості глобалізації.

Проаналізовано ряд макроекономічних показників, що відображають стан культурної сфери країн (табл. 1). У контексті глобалізації та зростаючої взаємодії між культурами, розуміння та порівняння таких показників стає надзвичайно важливим для розвитку ефективних стратегій управління культурою, туризмом, освітою та іншими сферами.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз макропоказників у культурі країн

Країна	Витрати на культуру (% ВВП)	Кількість музеїв	Рівень літературності (%)	Кількість туристів (млн)
Країна А	2.5	120	98	15
Країна В	3.2	150	95	20
Країна С	1.8	80	90	10

Ця таблиця надала можливість порівняти рівень інвестицій у культуру, наявність культурних закладів, освітній рівень населення та потенціал у сфері туризму між різними країнами, що допомагає у формуванні кращого розуміння культурних реалій у міжнародному контексті.

Проведений порівняльний аналіз макропоказників у культурі країн А, В і С свідчить про значні відмінності у рівні інвестицій у культуру, доступності культурних закладів, освітньому рівні населення та потенціалі у сфері туризму між різними країнами. Країна В відзначається найвищими витратами на культуру, найбільшою кількістю музеїв і високим рівнем літературності, що свідчить про велику увагу до культурних аспектів у суспільстві. Країна А також має значні показники у всіх аспектах, в той час як країна С відстає за кількістю культурних закладів та рівнем туристичного потенціалу.

Список використаних джерел

- Smith, J. (2020). *Cultural Economics: An Introduction*. Cambridge University Press.
- World Bank. (2022). *World Development Indicators*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator> (the date of application: 17.03.2024).

Меженна Н. М.
студентка ФММ;
Мордюк А. В.
студентка ФММ
Григорак М. Ю.

докт. екон. наук, доцент

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5023-8602

ЦИФРОВИЗАЦІЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасний розвиток цифрових технологій розширює можливості логістичних компаній для експорту логістичних послуг і просування своїх продуктів на міжнародні ринки. Цифрові платформи роблять інформацію про вантажі, маршрути, терміни доставки доступною для всіх учасників ланцюга постачання, що покращує комунікацію та співпрацю між компаніями, експедиторами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Варто зазначити, що найбільшою перевагою цифрових платформ є мережевий доступ до нових клієнтів на інших ринках та партнерів у всьому світі, що допоможе логістичній компанії розширити свою присутність на міжнародних ринках.

Метою даного дослідження було обґрунтування цифровизації виходу українського логістичного оператора на ринок логістичних послуг Туреччини. Зауважимо, що теоретичним базисом досягнення поставленої мети було визначено інструментарій цифрового маркетингу, який передбачає використання онлайн-середовища для привертання уваги до бренду і залучення потенційних клієнтів до взаємодії з логістичною компанією. Цифрові маркетингові інструменти приваблюють бізнес та споживачів завдяки простоті створення та сприйняття рекламного контенту, можливості охоплення широкої аудиторії з точним таргетуванням, інтерактивності, здатності до оперативної оцінки результатів рекламної кампанії та індивідуалізації пропозицій для клієнтів.

Проведений аналіз динаміки та структури світового та регіональних ринків логістичних послуг дозволив визначити привабливим для української компанії ринком логістичних послуг Туреччини, оскільки логістична галузь цієї країни переживає стрімке зростання і залучає значні інвестиційні ресурси для розвитку логістичної інфраструктури [1]. За рейтингом логістичної ефективності, який щорічно визначається Світовим банком, Туреччина займає 43 місце серед майже 150 країн світу [2]. Завдяки своєму географічному розташуванню на перетині трьох різних континентів і знаходженню в епіцентрі транспортних коридорів, які з'єднують Європу з Кавказом, Азією та Близьким Сходом, Туреччина має значні геополітичні переваги. Цю гіпотезу підтверджує динаміка обсягів створюваного галуззю національного продукту з надання логістичних послуг (Рис. 1) [3].

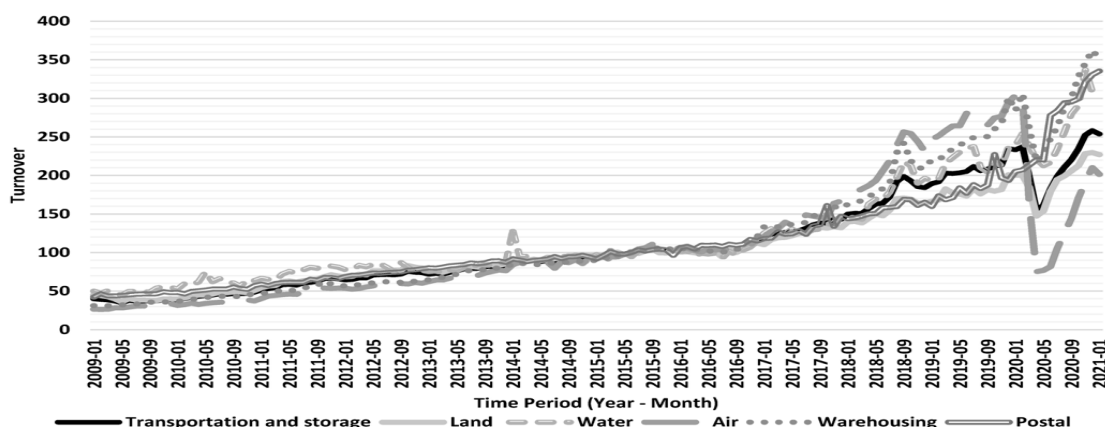


Рисунок 1 — Середній товарообіг за різними видами транспорту в Туреччині

Статистичні дані про обсяги транспортних, складських та поштових послуг служать достатньою підставою для того, щоб стверджувати, що у Туреччині логістика набуває все більшого значення, а частка транспортної та складської діяльності у ВВП постійно зростає [4].

Першим кроком виходу на турецький ринок логістичних послуг визначено доцільність створення нового сайту з інноваційним інтерфейсом, спроектованого з урахуванням потреб клієнтів, які можуть бути зацікавлені в перевезеннях товарів через різні турецькі логістичні хаби, експорту чи імпорту

товарів між Україною і Туреччиною. Такий підхід дозволить адаптуватися до специфіки ринку та забезпечити оптимальний рівень обслуговування для місцевих клієнтів. Запропоновано структуру та функціонал сайту, що включає опис асортименту послуг українського логістичного оператора, акції та спеціальні пропозиції, калькулятор вартості послуг, різні форми зворотного зв'язку тощо. На Рис. 2 представлено алгоритм взаємодії української компанії з потенційним клієнтом за допомогою сайту.

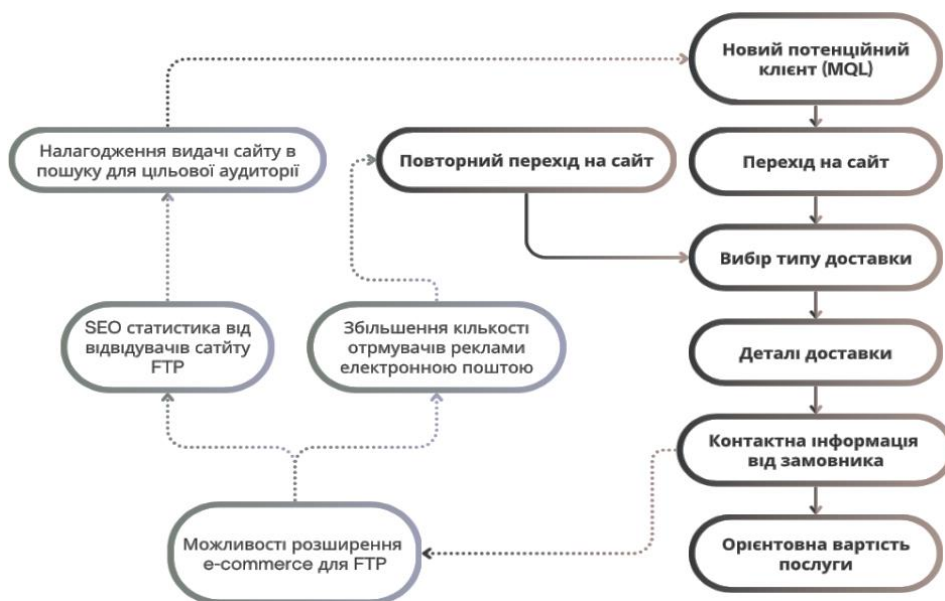


Рисунок 2 – Алгоритм взаємодії клієнта із онлайн калькулятором вартості замовлення
Джерело: розроблено авторами

Представлена схема демонструє взаємозв'язок між різними функціями сайту та клієнтами, що дозволяє визначити поведінкові тригери споживачів логістичних послуг, виявити потреби та больові точки. Використовуючи аналітику даних, машинне навчання та різні форми електронної комунікації українська компанія може отримати цінну інформацію про поведінку потенційних клієнтів і, відповідно, адаптувати свою стратегію цифрового маркетингу до конкретних потреб різних сегментів логістичних послуг.

Зауважимо, що для підвищення ефективності нового сайту надзвичайно важливо встановити кількісні метрики та ключові показники ефективності, які дозволять відстежувати змістовність та затребуваність контенту сайту. Інструменти цифрової аналітики, такі як Google Analytics та платформи автоматизації маркетингу, надають цінні дані про відвідуваність веб-сайту, коефіцієнти конверсії, показники залучення та оцінити ефективність маркетингової кампанії в цілому.

Отже, у роботі було досліджено потреби сучасного ринку логістичних послуг Туреччини та запропоновано концепцію цифрового маркетингу для виходу українського логістичного оператора на міжнародні ринки. Впровадження запропонованої концепції є ітераційним процесом, який повинен інтегрувати цілі логістичного оператора щодо розширення ринку збуту логістичних послуг, дати розуміння поведінки потенційних клієнтів і турецьких замовників логістичних послуг, а також створити мережу цифрових точок дотику, з якими клієнти взаємодіють багато разів на день, що позитивно вплине на їхнє рішення про придбання послуг.

Список використаних джерел

1. Turkey (TUR) Exports, Imports, and Trade Partners | The Observatory of Economic Complexity. The Observatory of Economic Complexity. URL: <https://oec.world/en/profile/country/tur> (date of application: 29.03.2024).
2. LPI. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ> (date of application: 29.03.2024).
3. GONDEN T., NAZ INCI G., AVCI M. Türkiye Logistics Market Overview 2022. Cushman & Wakefield LLP. URL: <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/turkiye-logistics-market-overview.pdf> (date of application: 29.03.2024).
4. Logistics Sector Analysis Report And Guidelines. R.T. Ministry of Industry and Technology General Directorate of Development Agencies. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/lojistik-marmara.pdf> (date of application: 29.03.2024).

ВПЛИВ ЗМІН РЕГУЛЯТОРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЗАКОНОДАВСТВА НА АГРОПРОМИСЛОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ІНТЕГРАЦІЇ З ЄС

Агропромислова галузь відіграє ключову роль в економіці України та є стратегічно важливим сектором, що забезпечує продовольчу безпеку держави. Проте нинішня ситуація, пов'язана з воєнною агресією Російської Федерації проти України та прагненням до інтеграції з Європейським Союзом, створює нові виклики та можливості для даної сфери.

За два роки після початку повномасштабної агресії загальні збитки та втрати галузі сягнули вражаючої суми 80,1 мільярда доларів США. Найбільше прямих руйнувань зазнали агропідприємства в Запорізькій, Херсонській та Луганській областях, на які разом припадає 65% від загальних збитків. Пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка стала найбільшою категорією втрат, сягнувши 5,8 мільярда доларів. Проте непрямі втрати через недоотримані доходи виявилися ще більш масштабними – 69,8 мільярда доларів. Українські аграрії по всій країні зазнали збитків через скорочення виробництва, падіння закупівельних цін та зростання собівартості продукції. Логістичні проблеми, руйнування інфраструктури, брак ресурсів та робочої сили критично вплинули на врожайність та рентабельність [1].

Держава вжила низку заходів для забезпечення життєдіяльності та подальшого розвитку сільськогосподарських товаровиробників [2].

Нові закони та постанови мали на меті підтримати агропромисловий сектор та пом'якшити негативні наслідки воєнних дій. Ключові зміни стосувалися таких сфер:

- Земельні відносини: автоматичне поновлення договорів оренди земельних ділянок, спрощена процедура оренди державних та комунальних земель, заборона приватизації та проведення земельних торгів.

- Оподаткування: звільнення від сплати земельного податку та орендної плати за землі на територіях бойових дій, можливість відшкодування ПДВ під час війни.

- Фінансова підтримка: надання державних гарантій на кредити для аграріїв, спрощені вимоги до позичальників, програми пільгового кредитування.

- Регуляторні процедури: спрощення вимог до реєстрації пестицидів та агрохімікатів, полегшені фітосанітарні вимоги.

- Міжнародна підтримка: скасування ввізного мита ЄС на український аграрний експорт [2].

В умовах війни держава докладає значних зусиль для підтримки агропромислового комплексу як стратегічно важливої галузі економіки. Одним з ефективних інструментів стала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%».

Ця ініціатива спрямована на надання представникам малого та середнього бізнесу, включно з аграріями, спрощеного доступу до кредитних ресурсів на вигідних умовах. Завдяки програмі компанії агросектору можуть отримувати кредити в банках-учасниках у розмірі до 90 мільйонів гривень під пільгові 5-9% річних, залежно від виду кредитного продукту та особливостей бізнесу [3].

Уряд України запровадив низку заходів для підтримки аграрного сектору в складних умовах воєнного стану. Підприємства, що знаходяться на територіях, де велися бойові дії, можуть отримати кредити на обігові цілі під 1% річних. Для них також передбачене збільшення державних гарантій з 50% до 80%.

Крім того, Європейський Союз планує виділити Україні 50 млрд євро на 2024-2027 роки, частина яких буде спрямована на підтримку переробки в агросекторі.

Українські аграрії також можуть скористатися програмою державної підтримки «Робота і отримати гранти на садівництво та теплиці» [3].

Одним з найбільших випробувань стала логістична криза, спричинена блокуванням ключових морських портів України на початку повномасштабної війни. Традиційно експорт аграрної продукції морським шляхом становив 6-7 мільйонів тонн щомісяця. Проте вже навесні 2022 року цей показник різко впав до критичного рівня 1,5 мільйона тонн через неможливість відвантажувати товари через чорноморські порти, захоплені російськими окупантами.

Починаючи з серпня 2022 року, «зернова угода» дозволила частково відновити експорт морським шляхом та зняти з внутрішнього ринку експортні надлишки зернових. Однак труднощі з логістикою залишалися через обмежену пропускну спроможність альтернативних наземних шляхів. Експортні надлишки технічно неможливо було вивезти лише залізницею, автотранспортом через західний кордон чи річковими портами на Дунаї. Це спричинило значне зростання вартості експортної логістики з довоєнних \$30-40 за тонну до \$200 за тонну в деяких випадках [1].

Додаткові складнощі виникли через ситуацію на західному кордоні України, зокрема з Польщею. Ситуація ускладнилася через періодичні обмеження з боку Польщі на пропуск вантажного транспорту через кордон.

У 2022 році Європейський Союз скасував імпорнтне мито на сільськогосподарську продукцію з України як захід підтримки в умовах війни. Ця торговельна лібералізація мала на меті допомогти українським аграріям зберегти експортні поставки. Пізніше, у червні 2024 року, дію безмитного режиму було продовжено до 5 червня 2025 року [4]. Проте через протести фермерів ЄС переглянув угоду та ввів захисні механізми проти українського імпорту. Зокрема, Єврокомісія може запроваджувати обмеження на чутливі категорії, як-от птиця, яйця, зерно. Це вимушені поступки через тиск польських фермерів, які побоювалися конкуренції з українською продукцією.

Велика частина зобов'язань України в межах Угоди про асоціацію з ЄС пов'язана з прийняттям регуляторних норм Євросоюзу в аграрному секторі. Ці норми стосуються ретельно розроблених стандартів та вимог до безпечності сільськогосподарської продукції та виробництва для людей, тварин та рослин. Їх можна згрупувати у три основні блоки.

По-перше, це технічні вимоги до безпеки продукції, її технічної стандартизації, упаковки та маркування. По-друге, це санітарні та фітосанітарні вимоги, що стосуються безпеки продуктів харчування, кормів, захисту здоров'я людей, тварин і рослин. По-третє, екологічні вимоги та регламентації до імпорту на територію ЄС добрив, засобів захисту рослин, видів тварин, що зникають, а також поводження з відходами аграрного сектору.

На ринку ЄС діють чіткі правила імпорту агропродовольчих товарів, які українські виробники мають неухильно дотримуватися. Зокрема, це стосується загального харчового законодавства, реєстрації постачальників, гігієнічних норм, особливо для продуктів тваринного походження, мікробіологічних критеріїв безпеки. Важливими є вимоги щодо залишкових кількостей пестицидів, ветпрепаратів, забруднюючих речовин, поводження з ГМО-продуктами, мінводами, какао, дитячим харчуванням тощо. Окрема увага приділяється маркуванню, вихідним матеріалам та кормам [5].

Дотримання всіх цих ретельно розроблених стандартів ЄС є запорукою безпечності української агропродукції на європейському ринку. Водночас впровадження таких жорстких вимог потребує значних зусиль від вітчизняних аграріїв - модернізації виробництва, упровадження новітніх технологій контролю якості, побудови ефективних систем менеджменту безпечності. Лише досягнувши відповідності продукції стандартам ЄС, українські підприємства зможуть максимально реалізувати експортний потенціал та використати переваги євроінтеграційного курсу.

Відновлення агросектору України після війни потребує комплексного підходу. Ключові кроки: забезпечити ефективний ланцюг постачання харчових продуктів, нарощувати виробництво, створювати потужності для зберігання та переробки. Важливо підвищити інвестиційну привабливість агропідприємств, відновити виробництво на деокупованих територіях. Перспективними напрямками є диверсифікація експорту - більше готових продуктів замість сировини, розвиток фермерських господарств, несільськогосподарських видів діяльності на селі. Відбудова має враховувати кліматичні ризики, безвідходні технології. Розвиток аграрного сектору стане локомотивом для суміжних галузей, допоможе репозиціонувати Україну як постачальника високоякісної продукції [6].

Список використаних джерел

1. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Центр дослідж. продовольства та землекористування (KSE Агроцентр), 2024. 33 с. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-ark/> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Олександр Тищенко. Огляд законодавчих змін для агробізнесу під час війни | Think brave. *Think brave | Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/212091_oglyad-zakonodavchikh-zmn-dlya-agrobiznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 03.04.2024).
3. Market K. Y. Агропромисловий комплекс України, огляд ніші та реалії сьогодення | Блог YC.Market. Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентий аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghropromislovi-kompleks-ukrayini-oghliad-nishi-ta-rieliyi-soghodiennia/> (дата звернення: 03.04.2024).
4. Олександра Кознова. Євросоюз продовжить на рік торговельні пільги для України з гарантіями для фермерів ЄС | Think brave. *Think brave | Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/226419_vrosoyuz-prodovzhit-na-rk-torgoveln-plgi-dlya-ukrani-z-garantiami-dlya-fermerv-s (дата звернення: 03.04.2024).
5. Норми права ЄС в сільському господарстві. *EdEra – студія онлайн-освіти*. URL: <https://ed-era.com/projects/eu-agreement/b7/p2> (дата звернення: 03.04.2024).
6. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiystosti-problemy-ta> (дата звернення: 03.04.2024).

Нудьга А. В.
студентка ФММ;
Манаєнко І. М.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-3246-3603

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх проникнення у всі сфери життя суспільства привели до масштабної трансформації світової економіки та бізнес-процесів. Глобальний характер діджиталізації вплинув і на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) підприємств, відкривши нові можливості, але й створивши нові виклики. Для українських компаній, які функціонують в умовах війни, цифрова трансформація набуває вирішального значення для виживання та розвитку їхнього бізнесу.

Діджиталізація суттєво змінила саму сутність та механізми ведення зовнішньоекономічної діяльності. З одного боку, вона надала компаніям можливість виходу на глобальні ринки, дозволила знайти нових клієнтів та постачальників, оптимізувати логістику та скоротити витрати. З іншого боку, спостерігається загострення міжнародної конкуренції у зв'язку зі спрощенням доступу учасників на зовнішні ринки. Провідними цифровими технологіями, що стали драйверами перетворень у ЗЕД, є хмарні сервіси, електронна комерція та платформи для віртуальної комунікації. Їх активне використання бізнесом дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, налагодити ефективнішу взаємодію з клієнтами та контрагентами, модернізувати продукти та послуги, знаходити інноваційні способи збору й аналізу даних.

Сьогодні Україна володіє потужним ІТ-потенціалом та навиками у сфері цифрової розробки. За дослідженнями, український ринок ІТ-послуг демонструє стійке зростання попри війну, що дає змогу вітчизняним компаніям нарощувати експортні можливості.

Надзвичайно перспективними для українського бізнесу є такі напрями [1]:

1. Створення інноваційних цифрових сервісів та ІТ-продуктів для міжнародного ринку, зокрема у сфері хмарних рішень, штучного інтелекту, аналізу даних, кібербезпеки.

2. Надання аутсорсингових ІТ-послуг для іноземних замовників - розробка цифрових платформ, додатків, аналітичних систем тощо.

3. Цифрова трансформація традиційних галузей економіки, як то: сільське господарство, медицина, туризм, роздрібна торгівля і вихід на зовнішні ринки вже у новій якості. Впровадження технологій електронної комерції, роботизації, хмарних сервісів надасть змогу підвищити ефективність виробництва, оптимізувати ресурси, вийти на нові канали збуту.

4. Модернізація систем державного управління та взаємодії з бізнесом. Розробка електронних реєстрів, забезпечення міжгалузевої інтеграції даних, створення системи BigData допоможе залучити іноземні інвестиції та технології для відбудови економіки.

Попри значні переваги та можливості, які відкриває діджиталізація для розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, існує низка викликів та загроз, які необхідно враховувати.

Кібербезпека. Зростає актуальність забезпечення належного рівня захисту інформаційних систем та даних від кібератак, шахрайства, несанкціонованого доступу та витоку конфіденційної інформації. Організації мають постійно інвестувати в рішення кібербезпеки, аналітику кіберзагроз, навчання персоналу та формування культури інформаційної гігієни. Дотримання принципів нульової довіри, шифрування даних, багаторівневої автентифікації стають обов'язковими для безпечної ЗЕД.

Залежність від цифрової інфраструктури. Зростаюча діджиталізація бізнес-процесів робить компанії вразливими до збоїв у роботі Інтернету, телекомунікаційних мереж, центрів обробки даних, хмарних провайдерів. Приклади впливу: зупинка онлайн-торгівлі, припинення обміну інформацією з партнерами, блокування доступу до віддалених ІТ-систем. Критично важливо забезпечити резервування та відмовостійкість ключових систем, наявність автономних каналів зв'язку.

Нормативно-правова невизначеність. Відсутність чітких міжнародних норм та стандартів регулювання цифрових процесів створює бар'єри для ЗЕД та вимагає адаптації до вимог різних юрисдикцій.

Наприклад, компанії мають враховувати вимоги законодавства ЄС, США, Китаю щодо передачі персональних даних, електронної ідентифікації, міжнародної електронної комерції. Досі не узгоджені принципи оподаткування цифрових транзакцій, що створює умови для ухилення від сплати податків.

Саме тому Україні необхідно активніше інтегруватися у відповідні міжнародні регулятивні режими, залучати іноземні експертизу та рішення, а також формувати власну якісну нормативно-правову базу для забезпечення прозорого цифрового середовища.

Залежність від Інтернет-монополій. На відміну від традиційних ринків з відносно рівними конкурентними умовами, цифрова сфера зосереджена навколо декількох ключових гравців - технологічних гігантів на кшталт Google, Amazon, Microsoft, Apple. Вони контролюють основні потоки даних, володіють критичними технологіями та фактично монополізували певні сегменти (огляд, електронна комерція, соціальні мережі тощо). Через домінування на ринку вони здатні диктувати свої правила та умови для решти учасників. Українські підприємства ризикують потрапити в залежність від іноземних цифрових платформ та технологій. Альтернативою є розвиток власних конкурентоспроможних рішень та ІТ-продуктів, незважаючи на величезний розрив у ресурсах.

Відтік кадрів. Успішна цифрова трансформація вимагає потужного ІТ-персоналу з навичками програмування, аналітики даних, кібербезпеки, управління проєктами. Дефіцит таких фахівців в Україні, як і в усьому світі, тільки загострюється з огляду на військову агресію Росії та активну трудову міграцію українців. Крім підготовки нових спеціалістів, Україні потрібно створювати сприятливі умови для утримання талантів та повернення заробітчанин.

Тож українським компаніям на шляху діджитал-трансформації важливо розвивати організаційні та технічні можливості з кібербезпеки, правового супроводу ІТ-сфери, а також постійно оновлювати кадровий потенціал, адже цифрова грамотність є запорукою успіху у новій економічній реальності.

Для подолання викликів та максимального використання можливостей діджиталізації, українським компаніям потрібно комплексно працювати за такими напрямками:

1) Цифрова трансформація бізнес-процесів та інноваційних продуктів/сервісів. Впровадження цифрових технологій має стати не разовим проєктом, а безперервним процесом оптимізації всіх сфер діяльності та розробки нових рішень. Прикладами є переведення закупівель, логістики, документообігу у цифрову площину; створення он-лайн систем взаємодії з клієнтами; розвиток електронної комерції; модернізація виробництва через інтернет речей, аналітику промислових даних, роботизацію. Особливу увагу треба приділити впровадженню інноваційних рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих даних, оптимізації процесів та створення інтелектуальних продуктів/сервісів із високою доданою вартістю. Так, технології комп'ютерного зору можуть застосовуватися для діагностики медичних знімків та продажу цієї послуги на експорт. Системи прогнозу аналітики допоможуть мінімізувати ризики та оптимізувати ланцюжки поставок для міжнародних партнерів.

2) Розбудова кібербезпеки та відмовостійкості. Захист від кіберзагроз має бути пріоритетом для будь-якої організації, яка прагне до діджиталізації та міжнародної співпраці. Необхідно сформувати комплексну стратегію кібербезпеки, що включатиме розвиток інфраструктури, механізмів виявлення й реагування на інциденти та фахівців із відповідними компетенціями. Важливими кроками є перехід на парадигму Zero Trust (нульової довіри) та створення ситуаційних центрів кібербезпеки [2]. Особливої уваги потребує захист цифрових ланцюжків постачання через аналіз усіх контрагентів та ретельний моніторинг програмного забезпечення. Врешті, кібергігієна та обізнаність персоналу дозволять звести до мінімуму людський фактор ризику.

3) Дотримання вимог цифрового регулювання. Для безперебійної ЗЕД необхідно відстежувати зміни в законодавстві у сфері персональних даних (GDPR, ССРА тощо), електронної ідентифікації, онлайн-транзакцій та адаптувати політики й процеси своєї організації під ці норми. Важливо розуміти вимоги контрагентів та співпрацювати лише з сертифікованими постачальниками рішень. Особливої уваги потребує узгодження питань міжнародного оподаткування та трансферного ціноутворення для цифрових продуктів та послуг. Їх вирішення може потребувати відкриття представництв в певних юрисдикціях або використання сервісів податкового консалтингу.

Для розкриття повного потенціалу вітчизняного цифрового бізнесу необхідно забезпечити інтеграцію України до Єдиного цифрового ринку ЄС, а також розбудову якісної цифрової інфраструктури за європейськими стандартами на всій території країни. Саме тому українська влада активно працює над створенням сприятливих умов для залучення інвестицій у діджитал-сферу, трансферу технологій та розвитку нормативно-правової бази.

Список використаних джерел

1. Kornyluk R. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. *Блог YC.Market*. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektiv/> (дата звернення: 19.03.2024).
2. Zero Trust: Революційний підхід у світі сучасної кібербезпеки. *bdo.ua*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/zero-trust-a-revolutionary-approach-in-modern-cybersecurity> (дата звернення: 19.03.2024).

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Глобалізація та відкритість ринків сприяють розширенню діяльності компаній на міжнародному рівні. Проте, вихід на нові ринки погіршення економічного середовища, спричинене геополітичною нестабільністю, пандемією COVID-19, інфляцією та іншими факторами, робить більш складним завданням.

Загалом, вихід на новий ринок має свої труднощі, які необхідно враховувати при формулюванні стратегій. Одним із викликів є вибір між фізичною присутністю в новій країні або комунікацією з клієнтами здалеку. Крім того, імпорتنі збори та юридичні витрати можуть становити проблему для компаній. Питання залучення робочої сили також важливо врахувати: чи буде краще наймати місцевих працівників, чи відправляти вже існуючу команду на новий ринок. Культурна взаємодія з клієнтами є ще одним викликом, оскільки необхідно готуватися до різних потреб клієнтів та враховувати культурні відмінності на глобальному рівні [1].

Умови глобального бізнесу нещадно еволюціонують, особливо в контексті погіршення економічного середовища. Це ставить підприємства перед викликом пошуку нових шляхів розвитку і збереження конкурентоспроможності [2, с. 13]. Одним із стратегічних рішень, яке вони приймають, є вибір відкриття на нові міжнародні ринки. Ускладнюють і без того непростий процес, наприклад, зниження платоспроможності споживачів, зростання курсів валют, введення торгових бар'єрів, політична нестабільність та зростання ризиків ведення бізнесу. Адаптація до цього середовища вимагає вдосконалення стратегій виходу на ці ринки та застосування принципів локалізації.

Підприємства, стикаючись з погіршенням економічного середовища, повинні бути готовими використовувати різноманітні стратегії для виходу на нові міжнародні ринки. На основі аналізу літератури та практичних кейсів було виділено декілька стратегій виходу на нові міжнародні ринки в умовах погіршення економічного середовища [3].

Серед таких стратегій є експорт товарів та послуг. Умови погіршення економічного становища можуть змусити підприємства звернутися до експорту для збільшення обсягів продажів та збільшення прибутків. Це може включати експорт продукції через дистриб'юторів, роздрібних мережі або онлайн-платформи. Підприємства можуть встановлювати місцеві партнерства або агентські угоди для полегшення експорту. Це може допомогти розширити клієнтську базу та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Іншою працюючою стратегією є франчайзинг. Підприємство може віддати франчайзу право використовувати свою торгову марку та бізнес-модель. Франчайзи зазвичай забезпечуються підтримкою з боку франчайзора та допомогою в організації бізнесу. Стратегія дозволяє залучити додаткові інвестиції та розширити мережу продажу без значних витрат на власні ресурси, тому це гарний варіант контексті погіршення економічного середовища [3].

Також, в умовах економічної нестабільності для виходу на нові ринки є стратегія прямих інвестицій. Підприємства можуть інвестувати в розширення виробничих потужностей, придбати місцеві компанії або створити дочірні підприємства. Прямі інвестиції можуть бути ризикованими, але й можуть принести великий прибуток. Інвестування в розвиток нових ринків може допомогти збільшити глобальну присутність підприємства та зменшити вплив економічних коливань на внутрішні ринки.

Стратегія ліцензування є наступною опцією. Умови нестабільної економіки можуть змусити підприємства шукати нові способи збільшення прибутків без значних витрат. Ліцензування може дозволити підприємству отримувати дохід від використання своїх технологій та брендів без необхідності великих капіталовкладень. Підприємство може надати іншим компаніям право використовувати свої технології, бренди або інші ресурси. Це дозволить підприємству також розширювати свою присутність на міжнародних ринках без прямої участі.

Наступною є стратегія спільного підприємства. Підприємство може укладати угоди про спільне підприємство з місцевими компаніями. Це дозволяє поділити незручності та вигоди від входу на нові

ринки. В умовах кризового стану, спільні підприємства можуть стати ефективним способом розширення бізнесу, зменшуючи ризики та розділяючи витрати з місцевими партнерами.

Говорячи про партнерство з місцевими компаніями, ця стратегія може допомогти відкрити нові ринки та збільшити прибуток без особливих витрат. Підприємство може формувати стратегічні альянси з місцевими партнерами для досягнення спільних цілей. Це може включати обмін знаннями, ресурсами та досвідом для спільного розвитку на міжнародних ринках [3].

Підприємство може будувати власні виробничі потужності, організувати постачання та розповсюдження продукції на місцевому ринку. Це означає створення бізнесу з нуля на новому ринку. В умовах погіршення економічного становища інвестиції з нуля здаються ризикованими, але також можуть принести великі вигоди, бо розвиток нових ринків може допомогти підприємству розширити свою присутність та збільшити конкурентоспроможність.

Ще один варіант стратегії - проекти «під ключ». Підприємство може укласти контракти з місцевими підприємствами на будівництво та налаштування об'єктів для компанії. Такі проекти дозволяють підприємствам отримати готовий бізнес з мінімальними зусиллями та ризиками [3].

І останньою є стратегія взаємодопомоги. Підприємство може використовувати існуючі ресурси місцевих компаній для виходу на нові ринки. Це може включати угоди про партнерство, спільні проекти або обмін для взаємної користі. При цьому Ваш бізнес використовує існуючі канали збуту або ресурси місцевого бізнесу для виходу на цільовий ринок, що дозволяє отримати готовий бізнес з мінімальними зусиллями.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, і вибір оптимального підходу залежить від конкретних умов та цілей підприємства. У той же час, важливо розуміти, що вихід на нові міжнародні ринки вимагає не лише стратегічного планування, але й впровадження локалізації. Це означає адаптацію продуктів та послуг до місцевих уподобань, культурних особливостей та ринкових умов. Локалізація також охоплює аспекти маркетингу, клієнтської підтримки, юридичних аспектів та ціноутворення.

Зокрема, умови погіршення економічного середовища можуть призвести до зміни попиту на товари та послуги, змін в конкурентному оточенні та зміни у законодавстві. Тому локалізація стає ключовим інструментом для успішного входу на нові міжнародні ринки в умовах нестабільності.

Умови погіршення економічного середовища вимагають від бізнесу стратегічних адаптацій для забезпечення успішної роботи в нових умовах. Стратегічна адаптація до потрясінь, турбулентності та радикальних інституційних змін вимагає від компаній здатності швидко реагувати на зміни. Екологічні потрясіння можуть змінювати можливості та загрози, з якими стикається компанія, і робити існуючі стратегії неефективними. Це може охоплювати різні види потрясінь, такі як економічна рецесія. У гіперконкурентних або кризових ситуаціях короткострокові міркування можуть домінувати. З одного боку, фірми відчувають тиск з метою скорочення витрат для того, щоб вижити в короткостроковій перспективі, ризикуючи скоротити виробничі потужності до такого рівня, що фірма буде не в змозі адекватно адаптуватися, коли настане відновлення. З іншого боку, підприємства також можуть зіткнутися з необхідністю підтримувати більшу потужність, виходити на нові ринки, а отже, нести вищі витрати в короткостроковій та довгостроковій перспективі, щоб зберегти здатність адаптуватися, коли настане підйом, і реалізувати можливості для довгострокового створення цінності [2, с. 16].

Загалом, стратегії виходу на нові міжнародні ринки в умовах погіршення економічного середовища вимагають комплексного підходу, який охоплює як вибір оптимальної стратегії, так і впровадження ефективної локалізації. Тільки таким чином підприємства зможуть успішно пройти через випробування та забезпечити стійкий розвиток у нових географічних ринкових сегментах.

Вихід на нові міжнародні ринки в умовах погіршення економічного середовища є складним завданням, але за умови ретельної підготовки та вибору правильної стратегії може принести успіх. Компаніям необхідно враховувати економічні ризики, культурні особливості та специфіку нового ринку. Використання наведених стратегій може допомогти мінімізувати ризики та максимізувати шанси на успіх.

Отримані результати будуть корисними для керівників та менеджерів компаній, які планують виходити на нові міжнародні ринки. Вони дозволять приймати більш об'ґрунтовані рішення перед розширенням бізнесу на глобальний рівень.

Список використаних джерел

1. Lucas N. 8 International Market Entry Strategies: Foreign Market Entry. MotionPoint. URL: <https://www.motionpoint.com/blog/new-market-entry-strategies/> (the date of application: 31.03.2024).
2. Kitching, John & Blackburn, Robert & Smallbone, David & Dixon, Sarah. *Business Strategies and Performance during Difficult Economic Conditions*. 2009. PP. 13-27.
3. 9 Foreign Market Entry Strategies You Should Know. Weglot | Your solution for website translation, internationalization, and multilingual SEO. URL: <https://www.weglot.com/blog/foreign-market-entry-strategies#foreign-market-entry-strategies-a-background> (the date of application: 31.03.2024).

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

Глобалізація як цифровий трансформаційний виклик до економіки та суспільства впливає на переміщення трудових ресурсів як у межах країни, так і в міжнародному масштабі. Це зазначалось на саміті G20 в Індії 9.09.2023 року. Зокрема, Індія запропонувала розглянути в якості одного із основних напрямів розгляд діджиталізації інфраструктури світового господарства. В сучасних умовах цифровізація є основою трансформаційних перетворень у розвитку світового господарства, та його окремих сегментів, зокрема тих, що пов'язані з інтернаціональним використанням робочої сили, ІКТ-технологій, діджиталізації знарядь праці, підвищення якості товарів та інноваційних послуг. Саме вони сьогодні набувають першорядного значення у розвитку економіки країн світу, та, безумовно, передбачають здійснення виваженої реалізації товарів і послуг. Зазначені виклики потребують, передусім, детального вивчення напрямів діджиталізації світового ринку робочої сили.

По-перше, треба відмітити, що цифрові технології та інфраструктура змінюють існуючі робочі місця та створюють нові. При цьому, відбуваються суттєві трансформаційні зміни, що піднімають на вищий рівень використання мобільності трудових ресурсів. Наведені елементи доцільно розглядати у якості основних складових діджиталізації світового ринку робочої сили.

По-друге, діджиталізація світового ринку робочої сили органічно пов'язана та впливає на оптимізацію сучасної структури міжнародних міграційних потоків у сторону зростання у них частки висококваліфікованої робочої сили, у тому числі ІТ-фахівців. Проте, кінцева мета суб'єктів міжнародної міграції робочої сили не змінюється. Економічну сутність цього явища варто розглядати як постійний рух міжнародних міграційних потоків, суб'єкти яких, незалежно від їх професійної спрямованості прагнуть отримати достатнє відшкодування, в тому числі, набутих ними діджиталізаційних навиків.

По-третє, особливості діджиталізації світового ринку робочої сили: а) відбувається інтенсивний розвиток інтернаціонального ІТ-сектору світового ринку робочої сили; б) формуються цифрові робочі місця у приймаючих країнах; в) здійснюється виробництво цифрових матеріалів і товарів; г) зростає надання діджитал послуг на світовому ринку робочої сили; д) посилюється цифрова підготовка робочої сили; е) цифровізується людський / інтелектуальний інтерфейс машин; є) створюються форми діджитал управління; ж) зникає потреба у конкретних професіях завдяки впровадженню штучного інтелекту; з) зростає обсяг використання цифрових платформ та краудсорсингу.

По-четверте, у процесі діджиталізації світового ринку робочої сили останнім часом посилюється позиція і нашої держави. Насамперед, це обумовлено швидкими темпами цифровізації національної економіки, яка по цьому показнику входить до провідних країн світу. Окрім цього, треба відмітити наявність військового стану в Україні, що спричинила агресія РФ. Це призвело до виваженої міграції близько 9 млн. наших співвітчизників [1]. У даному зв'язку треба відзначити, що участь нашої країни у діджиталізації світового ринку робочої сили, передусім, територіально охоплює його європейський сектор. Наші вимушені переселенці, у більшій свої частині працюють у Польщі, ФРН, Чехії, Словаччині, Італії, Франції, Португалії, Іспанії та інших країнах. Тут, серед нашої робочої сили слід відмітити значну частку висококваліфікованих фахівців, спеціалістів ІТ-професій. Особливістю їх працевлаштування на європейському ринку праці, внаслідок війни, є те, що переважно залучаються до ІТ-праці наші співвітчизники. Важливою складовою участі України у діджиталізації світового ринку робочої сили є дистанційна робота українських ІТ-фахівців у компаніях інших країн, що функціонують в Україні та за кордоном. Суттєвим напрямом долучення України до діджиталізації світового ринку робочої сили треба вважати і зміцнення вітчизняного ІТ-сектору на світовому ринку цифрових послуг. Темпи обсягів їх надання навіть у період військового стану були стабільними, порівняно з іншими експортними галузями національного господарства.

Список використаних джерел

1. Кількість українців та їх міграція за кордоном через війну. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html> (дата звернення: 03.03.2024).

РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТАХ

Вивчено різноманітні аспекти, що стосуються специфіки міжнародного бізнесу та його проектної діяльності, для ефективного керування ризиками в міжнародних проектах [1]. Цей процес охоплює аналіз попереднього досвіду, вивчення теоретичних підходів та вивчення найновіших тенденцій у цій галузі.

Опановано різноманітні методи та інструменти управління ризиками після вивчення всіх необхідних аспектів ризиків в міжнародних проектах [2]. Цей етап включає в себе використання математичних моделей, статистичних методів, аналізу даних та експертних оцінок.

Проаналізовано ризики в міжнародних проектах, що вимагає детального розгляду кожного з них, визначення ймовірності їх виникнення та потенційних наслідків для проекту. Тільки шляхом аналізування ризиків у реальному часі можна приймати обґрунтовані рішення й ефективно реагувати на зміни у проекті.

Систематизовано всі виявлені ризики та проведено їх ранжування за ступенем важливості та впливу на проект. Цей процес дозволяє ідентифікувати та виділити найбільш критичні або ймовірні ризики, які можуть негативно вплинути на успішність міжнародного проекту. Ранжування ризиків допомагає зосередитися на ключових аспектах управління ризиками та розробити ефективні стратегії їх управління. Це дає змогу максимально уникнути або зменшити негативний вплив ризикованих подій на хід та результати проекту, що забезпечує його успішне завершення та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1 – Аналіз ризиків та стратегії їх управління в міжнародних проектах

Етап аналізу ризиків	Детальний розгляд ризиків	Визначення ймовірності виникнення	Потенційні наслідки для проекту	Аналіз у реальному часі
Проаналізовано	Кожен ризик докладно розглядається, з врахуванням його впливу та ймовірності виникнення	Встановлення ймовірності виникнення ризику та його впливу на проект	Оцінка можливих наслідків для проекту у разі виникнення ризику	Проведення аналізу ризиків у реальному часі дозволяє вчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення

Проаналізовано етап управління ризиками в міжнародних проектах, де кожен аспект ризику ретельно розглядається з урахуванням його впливу та ймовірності виникнення. Визначення ймовірності ризику та його потенційних наслідків для проекту є ключовим етапом аналізу. Проведення аналізу ризиків у реальному часі дозволяє забезпечити оперативну реакцію на зміни у проекті та прийняття обґрунтованих рішень з метою забезпечення успішності міжнародного проекту. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно управляти ризиками та досягати поставлених цілей.

Зроблено висновок, що управління ризиками в міжнародних проектах є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та систематичного аналізу. Через вивчення різних аспектів ризиків, їх опанування та систематизацію, підприємства можуть отримати глибоке розуміння потенційних загроз та можливостей у міжнародних проектах. Аналіз ризиків дозволяє визначити критичні точки та розробити ефективні стратегії управління, які допоможуть зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити успішну реалізацію проектів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку та забезпечує їхній стабільний розвиток у глобальному середовищі.

Список використаних джерел

1. Шевченко І.П., Коваль В.Д. Стратегії управління ризиками в міжнародних проектах. Київ: Видавництво «Логос», 2019.
2. Василенко О.І., Петрова Л.М. Міжнародні проекти: аналіз ризиків та використання стратегій управління. Київ: Видавництво «Універсум», 2020.

Савицька О. М.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-1053-209X;
Ринденко С. С.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна

МСФЗ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ МСП

Для економічного зростання України важливу роль відіграють не лише великі компанії, а й малі та середні підприємства, що станом на кінець 2023 року складають 99,98% вітчизняного бізнесу та забезпечують 74% робочих місць. Відповідно увага до звітності цих компаній також відчутна, хоч і є меншою порівняно із суспільно-значущими підприємствами.

Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ) для малих та середніх підприємств (МСП) з'явився в липні 2009 року за сприяння Ради з МСФЗ з метою задоволення потреб користувачів фінзвітності таких підприємств та збалансування витрат і вигод під час підготовки фінансової звітності. До сьогодні перегляд документу відбувся лише у 2015 році [1]. У 2013 році Міністерство фінансів України офіційно затвердило нормативний документ, який дозволив українським підприємствам застосовувати МСФЗ для МСП [2].

Загалом, МСФЗ для МСП є цілісним та самодостатнім стандартом, перекладений українською мовою з текстом до 200 сторінок.

Самодостатність цього Стандарту полягає в тому, що він практично не містить перехресних посилань на основні МСФЗ, за одним винятком: зберігається можливість, проте не вимога, застосовувати МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка».

Стандарт є унікальним документом, який визначає мету, принципи, структуру фінансової звітності, а також методологію відображення в обліку інформації про активи, капітал, зобов'язання та господарські операції малих та середніх підприємств. Тобто, суб'єкти господарювання, що підпадають під сферу дії цього документа, загалом не застосовують інші МСБО чи МСФЗ. Також необхідно взяти до уваги той факт, що якщо організація вирішує використовувати МСФЗ для МСП, вона повинна дотримуватись його повністю [1].

МСФЗ для МСП передбачає низку полегшень для малого та середнього бізнесу в Україні, що були впроваджені за такими векторами:

- вилучення деяких тематик, які висвітлені у повному варіанті МСФЗ, оскільки вони регламентують облік операцій, невластивих для діяльності МСП. Приміром, відсутні такі теми як прибуток на акцію, проміжна фінансова звітність, звітність за сегментами, страхування та активи для реалізації;
- усунення певних альтернативних шляхів облікової політики, якими можна скористатися у повних МСФЗ. Для МСП запропоновано єдину, найпростішу опцію;
- спрощення вимог стосовно визнання та оцінювання статей звітності (наприклад, витрати на позики та розробки не капіталізуються);
- значне зменшення вимог щодо припинення визнання та розкриття інформації (менше 10% від аналогічних вимог у повних МСФЗ) [2].

Відповідно до МСФЗ для МСП, господарські одиниці зобов'язані складати фінансову звітність загального призначення. Згідно з пунктом 7 МСБО 1 «Подання фінансової звітності», вона має містити: звіт про фінансовий стан на дату звітування, єдиний звіт про сукупний прибуток за звітний період або окремі звіти про прибутки та збитки і сукупний прибуток, звіт про зміни у власному капіталі за звітний період, звіт про рух грошових коштів за звітний період, а також примітки. Якісними характеристиками відомостей, що наводяться у фінансових звітах, вважаються зрозумілість, доречність, істотність, правдивість, переважання сутності над формою тощо. Також згідно із зазначеним Стандартом, передбачено, що всі основні фінансові інструменти підлягають оцінці за амортизованою вартістю з використанням методу ефективної процентної ставки, за винятком

інвестицій у прості та привілейовані акції, які не підлягають конвертації та достроковому погашенню [3, с. 68].

Стандартом передбачено окрему секцію, присвячену переходу на МСФЗ для МСП, який дозволяє використовувати всі винятки, зафіксовані у МСФЗ 1 «Початкове застосування МСФЗ», враховуючи відхилення «неможливості здійснення» для порівняльних відомостей та перерахунку вхідного звіту про фінансове становище [2].

Ускладнення переходу на МСФЗ для МСП залежить від концептуальної бази, яку компанія застосовувала раніше:

- 1) з повного пакету МСФЗ – трансформація фінансової звітності підприємства є доволі простою;
- 2) з національних стандартів - за алгоритмом не відрізняється від процесу переміщення на повні МСФЗ, але, зважаючи на спрощений характер МСФЗ для МСП, може бути менша кількість корекцій.

Вихідною датою переміщення на МСФЗ для МСП вважається перший день періоду, за який надається повна порівняльна інформація у першій фінансовій звітності, підготовленій відповідно до вимог Стандарту. Саме на цю дату компанії необхідно сформувати вхідний баланс, який слугуватиме відправним пунктом для подальшої звітності згідно з МСФЗ для МСП.

Слід зазначити, що уніфікованого визначення малого та середнього підприємства не існує. У більшості випадків для класифікації господарських одиниць використовуються такі критерії, як чисельність працівників, балансова вартість активів та чиста виручка від реалізації продукції [4].

Згідно з пунктом 1.2 МСФЗ для МСП, до лав малих та середніх підприємств варто віднести господарські одиниці, які:

- а) не є підзвітними громадськості;
- б) публікують фінансові звіти загального призначення для зовнішніх користувачів [2].

У нашій державі немає спеціальної процедури для схвалення застосування МСФЗ для МСП, проте Стандарт розміщено на офіційному веб-ресурсі Міністерства фінансів України, що робить його легітимне використання доступним представникам МСП.

Для багатьох українських компаній МСФЗ для МСП став найбільш оптимальним вибором, оскільки забезпечив можливість здійснити перехід на МСФЗ у випадках, коли їх застосування є обов'язковим, без значних витрат.

Він також сприяв підвищенню порівнюваності фінансових відомостей та покращенню узгодженості щодо якості аудиту, надаючи можливість отримувати якісну фінансову звітність. У свою чергу, інформація у фінансових звітах допомагає особам, які надають капітал, приймати обґрунтовані рішення, що сприяє ефективнішому функціонуванню ринків капіталу та зменшенню його вартості для економіки загалом.

Задля підвищення привабливості і застосування Стандарту для українських суб'єктів господарювання, важливим є його подальше спрощення та розробка механізму використання на законодавчому рівні. Частиною цього процесу є розробка та поширення відповідного програмного забезпечення від провідних сервісів M.E.Doc, COTA, FREDO [3, с. 66-67]. З проведеного аналізу можна зробити висновок, що застосування МСФЗ для малих та середніх підприємств в Україні є доцільним та необхідним кроком на шляху до підвищення прозорості бізнесу та порівнянності їхньої фінансової звітності. Водночас запровадження МСФЗ потребує ретельної підготовки, належного навчання бухгалтерів, аудиторів, актуаріїв, фінансових менеджерів, контролерів та ін. Загалом перехід на МСФЗ для МСП сприятиме покращенню інвестиційного клімату, зміцненню довіри з боку стейкхолдерів та інтеграції українського бізнесу у міжнародний економічний простір.

Список використаних джерел

1. IFRS for SMEs: маленький стандарт з великими перспективами. ibuhgalter.net Сучасний бухгалтерський портал. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/material/722/14310> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП). LIGA:ZAKON. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU13010> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Степаненко О. І. Концепції та принципи фінансової звітності малих підприємств в умовах застосування мсфз. *Innovative technologies in science and education* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Єрусалим, 4 берез. 2021 р. Єрусалим, 2021. С. 66–71
4. Стаття № 37-38 «Перехід на МСФЗ: можливості для МСП». LIGA:ZAKON. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ012566?an=0> (дата звернення: 25.03.2024).

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ПОЛІТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Міжнародний бізнес - це діяльність підприємств, що включає транснаціональні взаємозв'язки та операції між компаніями з різних країн. Сюди відносяться експорт та імпорт товарів і послуг, зовнішньоекономічні відносини, міжнародні інвестиції та інші форми співробітництва між фірмами з різних країн. Проте міжнародному бізнесу наразі недостатньо бути просто прибутковим та виплачувати дивіденди. Усе більшу роль при оцінці інвестиційної привабливості та здатності до подальшого розвитку відіграє саме соціальна та екологічна відповідальності підприємства. Тому активне використання політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стає важливим інструментом розвитку міжнародного бізнесу. Політика КСВ не лише відображає етичний та моральний обов'язок компаній перед громадськістю, а й сприяє підвищенню їх іміджу та репутації, створює нові можливості для зростання, підвищує ринкову вартість компанії та сприяє пізнаваності бренду на ринку.

Сутність КСВ полягає у відповідальному ставленні компаній до їхніх споживачів, працівників, держави та громадськості загалом. Це означає, що бізнес повинен діяти відповідно до моральних, етичних та соціальних стандартів, а також враховувати вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство.

Хоча КСВ може мати різні вияви та форми, основна ідея полягає в тому, щоб здійснювати бізнес в економічно, соціально та екологічно стійкий спосіб. Ініціативи КСВ можна розділити на декілька категорій [1]:

1. Екологічна відповідальність. Спрямована на зменшення забруднення та викидів парникових газів, а також на стале використання природних ресурсів.

2. Економічна відповідальність. Орієнтована на удосконалення ділової активності компаній, використання нових виробничих процесів для мінімізації відходів та ефективного використання ресурсів.

3. Соціальна відповідальність. Включає забезпечення справедливих трудових та торгових практик, відмову від дитячої праці та захист прав людини. Полягає у фінансуванні освітніх, медичних та соціальних програм, а також у підтримці благоустрою громад.

КСВ відіграє значну роль у міжнародному бізнесі, особливо в контексті розширення глобальних операцій та взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Практика КСВ вимагає від компаній враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності, що веде до створення позитивного впливу в глобальному масштабі.

Забезпечення відповідального бізнесу допомагає мінімізувати негативний вплив на місцеві громади та екосистеми, зберігати культурну спадщину та враховувати унікальні потреби різних культур. При управлінні глобальними ланцюгами постачання, компанії зосереджуються на етичному підборі джерел, запобігаючи порушенням екосистеми та збереженню довкілля. Інвестиції в місцеві громади сприяють економічному розвитку та покращенню якості життя. Забезпечення дотримання прав людини і захисту довкілля стає ключовим аспектом ведення бізнесу в умовах глобальної конкуренції та вимагає від компаній активної позиції у розв'язанні соціальних проблем. Активна імплементація ініціатив КСВ надає змогу їм отримати доступ на нові ринки та розширювати свою присутність на уже існуючих. Часто державні інституції та іноземні підприємства більше довіряють партнерам, що інвестують у соціально відповідальні програми, тому вони, більш ймовірно нададуть їм доступ до ринків, схвалення ліцензії, що створює нові можливості для розширення міжнародної діяльності компанії.

Крім того, міжнародні компанії активно залучаються до глобальних ініціатив сталого розвитку, співпрацюючи з урядами, НУО та іншими стейкхолдерами для досягнення цілей сталого розвитку ООН. Це сприяє створенню сприятливого середовища для бізнесу та спільного розвитку економічно, соціально та екологічно стійких моделей розвитку.

Впровадження КСВ у міжнародному бізнесі не лише сприяє формуванню позитивного іміджу компаній та забезпеченню сталого розвитку, але й сприяє створенню гармонійного та відповідального глобального бізнес-середовища, що є важливим для підтримки глобальної стабільності та процвітання. Успішні приклади КСВ відображаються у різноманітних стратегіях компаній, спрямованих на забезпечення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище, а також на покращення умов праці та життя співробітників. Декілька провідних компаній в цьому напрямку є відомими лідерами у своїх галузях і забезпечують вражаючі результати у сфері КСВ [2, с.53].

Один з найвідоміших прикладів - це компанія Lego, яка вирізняється етичною поведінкою та активною участю у програмах охорони навколишнього середовища. По-перше, компанія зменшила упаковку своїх іграшок, що дозволяє зменшити відходи. По-друге, вона інвестує у відновлювані джерела енергії і планує до 2025 року перейти на 100% відновлювану енергію. Крім того, Lego планує інвестувати 150 мільйонів доларів у наступні 15 років для створення пластикових конструкторів на рослинній основі, що сприятиме більш безпечному для навколишнього середовища переробленню. Під час пандемії COVID-19 компанія також пожертвувала 50 мільйонів доларів для допомоги дітям, які постраждали від кризи. Іншим прикладом є компанія Netflix, яка забезпечує своїх працівників 52 тижні оплачуваної відпустки з догляду за дитиною, що дозволяє працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям.

BMW Group є прикладом успішної корпоративної соціальної відповідальності серед міжнародних компаній. Компанія зменшила викиди своїх нових автомобілів, що продаються в Європі, на 40% за останні десять-п'ятнадцять років, що відображає ефективність її екологічних зусиль. Крім того, BMW Group активно інвестує в освітні та медичні проекти, а також в сучасне мистецтво, дизайн та архітектуру.

Компанія Microsoft відзначається своєю активною співпрацею з урядами та неприбутковими організаціями. За період з 1983 року вона витратила понад 6,5 мільярда доларів на допомогу неприбутковим організаціям по всьому світу. Крім того, Microsoft надає своїм працівникам широкі можливості для балансування роботи та особистого життя, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Ці приклади ілюструють різноманітність стратегій та підходів до КСВ, а також показують значущий вплив, який компанії можуть мати на суспільство та навколишнє середовище через свою діяльність і при цьому розвивати міжнародний бізнес та збільшувати ринкову вартість компанії.

Отже, КСВ – це не лише етичний обов'язок бізнесу, але й ефективний інструмент його розвитку в міжнародному аспекті. КСВ є невід'ємною складовою міжнародного бізнесу, вимагаючи від компаній розширювати свою відповідальність за межі лише фінансової діяльності та враховувати етичні, соціальні та екологічні аспекти. Наразі багато українських компаній вийшли на ринок ЄС, адже ринок України через повномасштабне вторгнення у багатьох секторах зазнав кризи. А на нових ринках діють відповідно і нові правила. Деякі компанії, які мають офіси за кордоном, уже зараз мають звітуватися згідно нових директив ЄС, а інші – прийдуть до цього в найближчому майбутньому. Розвиток міжнародного бізнесу з урахуванням політики КСВ надає змогу підприємствам позитивно впливати на громади, зберігати довіру та сприяти сталому розвитку у глобальному масштабі. Відповідальна практика не лише сприяє позитивній корпоративній репутації, але також сприяє створенню гармонійного та відповідального глобального бізнес-середовища, більш стійким та лояльним відносинам між виробниками та споживачами, формування надійних, довірливих стосунків з постачальниками, а також є вагомим конкурентним перевагою.

Список використаних джерел

1. Длугопольська Т., Сентик М. УСПІШНІ KEYСИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. Socio-economic relations in the digital society. 2022. Т. 4, № 46. С. 49–57. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476> (дата звернення: 07.04.2024).
2. CSR and International Business - MBA Notes. MBA Hub - Most Organised & Comprehensive MBA Resource. URL: <https://mbahub.in/business-ethics-and-csr/csr-and-international-business/> (date of application: 07.04.2024).

Федотенко Т. В.
студентка ФММ;
Дергачова В. В.
д-р. екон. наук, професор
завідувачка кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0317-8675

ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

В умовах воєнного стану виживання та розвиток бізнесу значною мірою детермінуються здатністю оперативно адаптуватися до нових загроз і викликів. Загострення конкурентної боротьби за обмежені ніші на глобальних ринках створило додаткові виклики для українських компаній. Різке падіння платоспроможного внутрішнього попиту змусило багатьох виробників максимально переорієнтуватися на експорт, що посилює конкуренцію між ними на міжнародних ринках [1].

Одним з найбільших викликів для експортно-орієнтованих підприємств стала деградація логістичної інфраструктури. Блокування морських портів та масштабні руйнування низки ключових залізничних об'єктів унеможливили використання традиційних маршрутів постачання продукції на зовнішні ринки [2]. Компанії змушені були шукати альтернативні канали збуту переважно за допомогою автомобільного транспорту. Проте вантажні автоперевезення також зіштовхнулися з серйозними проблемами через обмежену пропускну спроможність на кордонах, відсутність безпечних транзитних шляхів та складнощі на під'їздах до терміналів.

Серйозною проблемою також стала втрата людського капіталу через мобілізацію чоловічого працездатного населення до лав ЗСУ, а також міграцію працівників за кордон з метою уникнення безпосередніх бойових дій. Різке скорочення кадрового складу, відтік висококваліфікованих спеціалістів та менеджерів створили ризик руйнування налагоджених виробничих та управлінських процесів на підприємствах [3]. Плинність персоналу посилює небезпеку втрати унікальних компетенцій, розірвання ланцюжків бізнес-комунікацій та порушення командної взаємодії.

Щоб ефективно протистояти вищенаведеним викликам воєнного часу необхідно:

– по-перше, диверсифікувати логістичні маршрути для експорту продукції. Це передбачає налагодження довгострокових партнерських зв'язків з транспортно-логістичними операторами у сусідніх дружніх країнах, які могли б виконувати роль транзитних хабів для переадресації вантажопотоків українських виробників [2];

– по-друге, створювати креативні цифрові HR-середовища для дистанційного набору, навчання, обміну досвідом та управління залишками трудових ресурсів. Перехід до віртуального робочого простору посилить спроможність утримувати та розвивати людський капітал, запобігти розривам в ланцюжках бізнес-комунікацій та забезпечити безперервність ключових операційних циклів [3];

– по-третє, впровадження проривних продуктивних інновацій на засадах діджиталізації та Industry 4.0 з метою підвищення гнучкості виробничих процесів та оптимізації витрат [1].

Незважаючи на безпрецедентні виклики, породжені російською збройною агресією проти України, вітчизняні підприємства демонструють неабияку стійкість у прагненні зберегти та посилити свої конкурентні позиції на міжнародних ринках. Головним чинником протидії негативним тенденціям та забезпечення стійкої конкурентоспроможності в нових умовах виступає оперативна трансформаційна адаптація бізнес-моделей компаній до швидкоплинних змін середовища. Опора на цифрові технології та інноваційні операційні підходи, впровадження гнучкої логістики, налагодження віртуальних кадрових екосистем, пошук альтернативних джерел фінансування та переорієнтація на ощадливе виробництво інноваційної диверсифікованої продукції - ось ті ключові детермінанти, що дозволять українським експортерам вистояти, пережити кризу та відновити конкурентоспроможність у глобальному просторі.

Список використаних джерел

1. Пислиця А.В. Вплив війни в Україні на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світових ринках // Економічний вісник університету. 2023. №54. С. 87-95.
2. Ситник О.Ю. Логістичні виклики для експортерів в умовах воєнного конфлікту // Вісник логістики. 2023. №3. С. 16-24.
3. Мельник О.Г. Управління людським капіталом в українських компаніях в контексті воєнних загроз // Український журнал з питань праці. 2023. №1. С. 32-41.

Чупріна М. О.

канд. екон. наук, доцент
ORCID: 0000-0002-3276-4473;

Подиман А. О.

магістр ФММ

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0003-2011-0696**ЕВОЛЮЦІЙНІ НАПРЯМИ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний світ дуже різноманітний та перманентний у всіх аспектах нашого життя, турбулентні зміни в різних сферах (економічній, соціальній, екологічній, демографічній, політичній та ін.) створюють умови для посилення розбіжностей між рівнем розвитку країн та накопиченням проблем у глобальному середовищі. Саме зі змінами у світовому розвитку, реорганізацією світового порядку, неоднозначністю підходів та механізмів їх розв'язання пов'язане збільшення викликів розвитку економіки. Якщо дослідити напрями розвитку економіку з початку, то можна відокремити певні етапи.

Саме перша економіка представляє собою етап розвитку господарства, який слідує за примітивним способом виробництва та передує розвитку ринкових відносин та індустріалізації. Головні риси першої економіки: простість та натуральний обмін; відсутність грошей та банківських систем; примітивні технології; нерозвинене ділове співтовариство. Після періоду першої економіки людство пройшло чергові етапи розвитку, які включають другу, третю та четверту економіки. Ось короткий огляд цих етапів до сьогодення.

Друга економіка (промислова економіка):

- промислова революція, спричинила зміну економічних відносин;
 - масове виробництво, застосування механізації та парових машин змінили спосіб виробництва;
 - виробництво стає більш спеціалізованим і ефективним, зросла залежність від капіталу та праці;
 - утворення міст, зростання населення в містах, розвиток транспортних систем.
- Третя економіка (постіндустріальна економіка):
- збільшення значення послуг, інформаційних технологій та інновацій;
 - розвиток технологічних галузей, зменшення ролі важкої промисловості;
 - висока автоматизація виробництва та використання комп'ютерних систем;
- Четверта економіка (цифрова економіка):
- глибоке злиття фізичного, цифрового та біологічного світу;
 - швидкий розвиток інформаційних технологій, штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну;
 - важливість даних та їх аналізу, поширення електронної торгівлі та цифрових платіжних систем;
 - зміна моделі бізнесу, більша увага до інновацій та адаптивності.

Сучасна економіка відображає синергію цих тенденцій. Вона характеризується швидкими темпами змін, великим обсягом інформації, що обробляється та глибокими технологічними та соціальними трансформаціями. Розвиток сучасної економіки залежить від уміння адаптуватися до нових умов, використовувати нові технології та інновації, а також враховувати соціальні та екологічні аспекти.

Світова економіка переживає епохальні зміни, викликані різноманітними факторами, від глобалізації та технологічних революцій до зміни клімату та демографічних змін. Ці виклики та проблеми ставлять перед сучасними економічними системами складні завдання, вимагаючи нових підходів та стратегій для забезпечення сталого розвитку та благополуччя суспільства.

Одним з найбільш серйозних викликів є глобалізація, яка робить світ більш взаємопов'язаним, але при цьому створює нові проблеми, такі як конкуренція на ринках, нерівність в розподілі доходів, втрата робочих місць та висока екологічна деградація. Зміни в технологіях, такі як автоматизація та штучний інтелект, також створюють виклики, пов'язані зі змінами на ринках праці та потребами у перекваліфікації робочої сили.

Крім того, зміна клімату стала однією з найбільш серйозних загроз, з якими стикається сучасна економіка. Екстремальні погодні явища, підвищення рівня морів, зміни в сільському господарстві та водних ресурсах можуть призвести до серйозних економічних втрат та соціальних проблем. У найзагальнішій науковій формі суть цього виклику визначається в такий спосіб: перевищення нашою цивілізацією господарської ємності біосфери.

Нерівність є ще однією ключовою проблемою, яка поглиблюється в сучасному світі. Збільшення рівня нерівності доходів та можливостей може викликати напруженість у суспільстві, погіршити соціальну когезію та спричинити недовіру до економічної системи [1, с. 35].

Зростаюча кількість старіючого населення також створює проблеми для сучасної економіки. Зменшення робочої сили та збільшення витрат на охорону здоров'я та пенсійні програми можуть підірвати фінансову стабільність та економічний зріст [2, с. 132].

Ще однією проблемою, яка впливає на економічний стан світу, є милітаризація. Швидка зміна геополітичної ситуації в світі є рушійним фактором внутрішніх змін у країнах та важливою детермінантою змін у траєкторії розвитку світової економіки. Події середини ХХ століття показали несподівану здатність країн об'єднуватися для вирішення своїх інтересів через розробку спільної зовнішньої політики щодо третіх сторін. Якщо наприкінці другої світової війни основним завданням було відбудувати економіку країн, які були втягнуті у військові дії, то з періодом «холодної війни» до економічного чинника додався геополітичний, який посилює ідеологічне протистояння та напруженість у світі [3].

Для підтримки власних позицій у зв'язку з милітаризацією актуалізується питання ефективного регулювання ринку зброї та впровадження обмежень прямого та опосередкованого характеру. Виробництво зброї для будь-якої країни є як економічно доцільним, так і виконує функцію захисту інтересів та забезпечення національної безпеки, тому її реалізація на глобальному ринку є предметом як міжнародного економічного співробітництва, так і глобального військово-політичного суперництва. Особливості реалізації зброї на світовому ринку зумовлені певними обмеженнями, такими як екологічні межі зростання виробництва, технічні та фінансові обмеження, нерівномірність забезпечення зброєю окремих країн і регіонів, а також величезні витрати на виробництво зброї [4].

У глобальній економіці існує тісний зв'язок між механізмами економічного суперництва та зміцненням конкурентоспроможності країн. Країни у глобальній економіці часто опиняються перед вибором форми реалізації національної економічної та зовнішньополітичної доктрини, яка визначає сценарії їхньої поведінки та змінює формат управління соціально-економічними процесами [1, 2].

Поряд із тим, доцільно визначити наступне, оскільки масштаби деструктивного впливу російської військової агресії є не повною мірою встановлено, наразі необхідно формувати програми виходу України із економічної та демографічної кризи, спричинених війною, які базуватимуться на новітніх суспільно-політичних і морально-етичних цінностях управління та принципах відповідального споживання при мінімізації використання природно-ресурсних активів та інших ресурсів, виробництва високотехнологічної продукції та надання послуг із великим життєвим циклом. У цьому контексті набувають актуальності стратегії нівелювання наслідків впливу економічного суперництва на національному та міжнародному рівнях, які лежать в основі формування та реалізації конкурентних переваг у різних типах господарських систем в умовах глобалізації [4].

Вирішення цих викликів та проблем сьогодення лежить за межами спроможності їх вирішення окремими компаніями, країнами і, навіть, міжнародними організаціями, сучасна економіка потребує комплексного підходу та співпраці між різними секторами суспільства. Важливо розвивати нові стратегії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку, підтримку соціальної справедливості та збереження навколишнього середовища. Необхідність співпраці між міжнародними, державними та приватними суб'єктами світової економіки є очевидною. Автори поділяють думку науковців, що вирішення глобальних проблем в багатьох випадках лежить в полі міжнародного приватно-публічного або державно-приватного партнерства. Така співпраця вимагає визначення ключових ризиків і інтересів зацікавлених сторін та вироблення плану спільних релевантних відповідей на сучасні глобальні виклики, що постають перед суспільством [2-4].

Отже, нова економіка має стати основою майбутнього глобального громадянського суспільства, яке поступово формується. Її науково-технічна, соціальна та екологічна складові простежуються дедалі чіткіше та наполегливіше, потребуючи суттєвих перетворень. Проте економічна діяльність, як «локомотив» розвитку, не вичерпує її. У соціальній сфері, політичному житті, сфері у культурі глобалізація не має менше перешкод, ніж в економіці. Новизна феномену створює додаткові труднощі в розумінні глобального суспільства, але комплекс проблем, породжених культурним розмаїттям людства, все більше нагадує про себе та потребує пошуку шляхів їх вирішення. Досліджуючи сутнісні теоретичні основи виникнення та функціонування нової економіки, обґрунтовано, що її теоретичне відображення є логічним і логічним результатом інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Zhyvko M. New economy: synergy of informatization and global civil society. *Journal of European Economy*, 2018. vol.17, № 1. PP. 34-55.
2. Живко М. А., Заставний А. Р., Іващук О. В. Цивілізаційні виклики глобального економічного розвитку. *Регіональна економіка*. 2020. №4(98). С. 131-142.
3. Антикризисова стратегія розвитку України: соціально-економічні, фінансові та глобальні виклики: монографія/ Під заг. ред. А.В. Сидорової. Вінниця: ДонНУ, 2016. 328 с. URL: <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/3846> (дата звернення: 25.03.2024).
4. Живко М.А., Гонак І.М., Іващук О.В., Прінц В.А. Економічне суперництво країн в умовах милітаризації національних економік. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7-8 . URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/871/948> (дата звернення: 29.03.2024).

ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СУЧАСНОГО СТАНУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ

На шляху до євроінтеграції України постає значна кількість запитів щодо ведення обліку на вітчизняних підприємствах, інтегрованих у європейський економічний простір. Першочергового теоретичного осмислення потребує розвиток концепції побудови та ведення бухгалтерського обліку у якості фінансового обліку за умов дії національних стандартів при здійсненні євроінтеграційних процесів [1].

Визначення стратегічного розвитку України в напрямку партнерства та співпраці з Європейським Союзом (ЄС) призвело до виникнення зобов'язань щодо поступової адаптації національного законодавства до законодавства ЄС. Зокрема, Угода про асоціацію Україна - ЄС [2] передбачає гармонізацію правового регулювання у таких сферах, як митне право, банківське право, інтелектуальна власність, бухгалтерський облік і звітність, податкова система тощо.

Результатом багатовекторної реалізації інформаційних функцій сучасного бухгалтерського обліку є створення, а точніше розширення інформаційного поля, призначеного для широкого кола користувачів. Такий висновок є основною підставою для сучасного етапу наукових досліджень у сфері бухгалтерського обліку в оприлюдненні інформації про результати діяльності. Йдеться про новий формат фінансової звітності.

Звичайно, сьогодні концепція інтегрованої звітності далеко не нова. Вона є логічним продовженням концепції «сталого розвитку», яка полягає в розширенні спектру інформації, що міститься в корпоративних звітах, і розробці нової моделі звітності як можливого способу отримання більш повної картини про результати діяльності компанії, яка відображає ризики та можливості більш логічно узгоджує фактори з ESG (екологічні, соціальні та управлінські) та фінансові показники.

Інтегрована звітність є вимогою сучасності, тому її широко використовують компанії розвинених країн та провідні українські компанії. Виходячи з опублікованих звітів, можна сказати, що склад і формат звітів наближаються до вимог міжнародних стандартів. Однак цю роботу слід продовжувати. Дослідження показують, що надати детальну інформацію всім зацікавленим сторонам – споживачам – нереально. Логіка і практика показують, що створити єдиний алгоритм, який збирає і надає інтегровані звіти всім зацікавленим сторонам, теж неможливо. З іншого боку, кожна компанія має свої особливості функціонування та розвитку, які слід враховувати. Тому можливість створення національного стандарту інтегрованої звітності є недоцільною. Компанії достатньо дотримуватись вимог міжнародного стандарту інтегрованої звітності, щоб надати зацікавленим користувачам інформацію, яка має сприяти популярності компанії на ринку та в суспільстві.

Використання інтегрованої звітності дозволяє уникнути окремого оприлюднення нефінансової звітності, інформація якої сьогодні не викликає достатньої довіри у споживачів. Крім того, на сучасному етапі нефінансова звітність має труднощі щодо забезпечення її своєчасності та актуальності. По-перше, на сьогодні відсутні чіткі нормативно закріплені загальноприйняті рекомендації щодо ведення бухгалтерського обліку та нефінансової звітності. Нефінансові звіти зазвичай публікують з відставанням у кілька місяців порівняно з фінансовими звітами. В результаті втрачається актуальність інформації. Головним недоліком сучасної нефінансової звітності є те, що інформація, яка в ній міститься, не представлена в контексті бізнес-моделі та стратегії компанії. Тому інформація, представлена в бухгалтерській звітності, повинна сприяти отриманню відповідей на актуальні проблеми функціонування соціально-економічних систем.

Одним із подальших напрямків регулювання системи бухгалтерського обліку та звітності в Україні буде гармонізація НП(С)БО та МСФЗ, оскільки існують певні неузгодженості, зокрема:

- структура та зміст принципів фінансової звітності НП(С)БО не відповідають МСФЗ;
- між складом і змістом НП(С)БО та принципами МСФЗ іноді виникають невідповідності;
- деякі бухгалтерські принципи НП(С)БО, які є аналогами принципів МСФЗ (безперервність діяльності компанії, перевага змісту над формою, обачність), трактуються по-різному;
- усі принципи МСФЗ розкриті більш детально та містять більше прикладів, ніж НП(С)БО [3, 685-692].

Забезпечення повної відповідності між НП(С)БО та МСФЗ слід розглядати як складне завдання через наступні фактори:

- МСФЗ призначений для великих міжнародних корпорацій і компаній, які активно займаються купівлею-продажем акцій на міжнародних фондових ринках;
- МСФЗ слід розглядати як своєрідний компроміс між різними системами бухгалтерського обліку різних країн світу;
- при створенні МСФЗ враховується певний рівень економічного та соціально-культурного розвитку, який має забезпечити якість застосування та використання МСФЗ;
- МСФЗ не дає відповіді на всі питання щодо особливостей обліку подій, операцій, об'єктів діяльності підприємства;
- стиль і форма подання інформації в МСФЗ істотно відрізняється від мови нормативних документів;
- існуюча Державна служба статистики в Україні не передбачає використання довільних форм фінансової звітності, а також широкого застосування професійного судження бухгалтерів при інтерпретації окремих подій та операцій у поданні фінансової звітності.

Будь-яке підприємство в процесі своєї діяльності ставить перед собою мету досягнення найвищого результату своєї діяльності, що неможливо без ефективного менеджменту. Останнім часом впровадження МСФЗ у практику суб'єктів господарювання пояснюється не лише потребою міжнародної спільноти, а й їх прийняттям при складанні фінансової звітності. Як наслідок, процес підготовки та складання фінансової звітності має бути організовано відповідно до законодавства, а користувачам має бути надана детальна, достовірна, неупереджена інформація про фінансові результати та фінансовий стан підприємства. МСФЗ, на відміну від деяких національних правил бухгалтерського обліку, базується на принципах, а не на правилах, тобто найважливішою є економічна сутність процесу.

Слід зазначити, що відповідно до міжнародного стандарту інтегрованої звітності, професійне судження має застосовуватися на основі принципів підходів до інтегрованої звітності та її якісного завершення. Тому, звичайно, зміст інтегрованої звітності різних компаній матиме свої особливості. Відповідно, неможливо створити єдиний інтегрований алгоритм звітності та представлення, оскільки кожна компанія має свої особливості роботи та розвитку. Проте домінуючою рисою інтегрованої звітності для всіх зацікавлених сторін є надання інформації про здатність компанії створювати вартість протягом певного періоду часу. Інтегрована звітність дозволяє корпоративним підприємствам продемонструвати зв'язок між організаційною стратегією, управлінням, фінансовими показниками та соціальним, екологічним та економічним контекстом діяльності. Інтегрована звітність і, відповідно, її якісне наповнення повинні розвиватися через необхідність відображення змін у самій компанії, зовнішньому середовищі, бізнес-середовищі та потребах користувачів [4, 167-170].

За результатами проведеного авторами дослідження зроблено висновок, що реформування бухгалтерського обліку в Україні є поверхневим і не враховує інтересів різних специфічних груп користувачів фінансової інформації. Це його недолік з точки зору практичної реалізації намічених заходів. Важливо усвідомлювати, що МСФЗ – це не універсальна концепція, а один із варіантів бухгалтерського обліку в інтересах фінансових установ [5, 132-136].

Висновки. Бухгалтерський облік через систему звітності призначений для формування та надання користувачам достовірної інформації про фінансовий стан і результати діяльності підприємств незалежно від задоволення потреб органів державної податкової служби.

Такий підхід до складання фінансової звітності дозволить суб'єктам господарювання повноцінно перейти на застосування МСФЗ. У найближчій перспективі розвитку системи бухгалтерського обліку і звітності в Україні слід очікувати превалювання процесу застосування МСФЗ, подальшої гармонізації НП(С)БО з урахуванням вимог МСФЗ та Директив ЄС.

Список використаних джерел

1. Transformation of Ukraine's economy: formation of an inclusive economy system and functionality of financial inclusion: Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2023. 428 p. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-321-7-5> (дата звернення: 03.04.2024)
2. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 30.11.2015р. № 72/14-612/1-2980 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 30.03.2024)
3. Засадний Б. А. (2019). Перспективи розвитку національної системи обліку в контексті євроінтеграційних процесів. Економіка і суспільство, (20). С. 685-692.
4. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К. Контент інтегрованої звітності. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції / – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – С.167-170.
5. Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М. Розвиток національної системи бухгалтерського обліку і звітності в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 44. Видавничий дім «Гельветика». - 2022 .- С. 132-136.

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

ЯК ОСНОВА

ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP

AS A BASIS FOR

COUNTRY ECONOMIC GROWTH

INVESTING IN INNOVATION

Investment refers to an activity aimed at generating income. The resources used for this activity provide returns in the medium and long term. In this respect, investment is putting money into financial instruments, such as shares or properties, with the aim of making a profit. Additionally, it can be defined as devoting one's time or energy to an initiative with the expectation of a valuable outcome (2, p. 100). Innovation is a multi-stage process in which organizations transform ideas into new products, services, or processes to successfully advance, compete, and differentiate themselves in the market. In this respect, innovation is a development and change (1, p. 1334). Innovation requires resources, and these resources need to be financed. In this respect, the decision to invest in innovation depends on two critical factors: First, there is the initial incentive to allocate resources for innovation. The second is the capacity to increase the necessary financial instruments. Among industrial sectors, business services are the area of activity that faces the greatest financing-related barriers to innovation, possibly due to their stronger dependence on intangible assets. Large firms as well as small firms almost equally perceive the high cost of innovation and excessive economic risks as inhibiting factors. However, access to appropriate financing resources is a much bigger problem for small businesses than for medium-sized businesses, while large companies are least affected by this situation (4, p. 518).

Seeking innovation and investing in innovation is an entrepreneurial activity. While this activity includes opportunities, it also includes risks. The first problem that may be experienced in the investment-oriented innovation process is the lack of knowledge and skills in the management of the innovation process and the changes that the process may cause. If this deficiency is supported by institutional managers, this can turn the innovation process into an opportunity (3, p. 3). Increasing the knowledge and skill potential of the company as a whole can both shorten the innovation process and pave the way for new innovation initiatives in the future. The growth of the company as a result of innovation processes may create new external connection opportunities for the company. Since innovation processes always require an optimal strategy, it can also develop a high level of planning ability within the company. For innovation to be sustainable, the company should have the appropriate infrastructure and personnel. In this sense, low company capacity may cause the expected return from investment in innovation to remain low.

We can say that the opportunities that arise as a result of investment in innovation are in several areas. Although these emerging opportunities cause some negativity, they can be eliminated by the emerging innovative culture. Thanks to innovation, especially with new technology, investment opportunities can increase. The best use of these emerging opportunities varies depending on managerial effectiveness and vision.

On the other hand, entrepreneurial opportunities for new entrepreneurial activities may arise through innovation. This is only possible by supporting ideas within the organization. Innovation also increases production and personnel efficiency. The sustainability of this increase is possible with a sustainable corporate innovation culture. In this respect, the ability of innovation to produce beneficial results in the long term can be achieved with an acceptable corporate innovation culture. Otherwise, an institutional structure limited to short-term productivity increases will be formed. It will not be possible for this structure to create an understanding that supports innovation in the long term.

References

1. Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). «Towards a multidisciplinary definition of innovation», *Management Decision*, 47(), 1323-1339.
2. Hwang M. & Fong Lee Cheng J. (2011). Definition of "Investment"—A Voice from the Eye of the Storm. *Asian Journal of International Law*. 1(1), 99-129.
3. Košmrlj, K., Širok, K., & Likar, B. (2015). The art of managing innovation problems and opportunities. Koper: Faculty of Management.
4. Peneder, M. (2008). The problem of private under-investment in innovation: A policy mind map. *Technovation*, 28(3), 518-530.

Альхаова Ф. Х.
студентка ФММ;
Шендерівська Л. П.
канд. екон. наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3104-9803

ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОДАКШН-БІЗНЕСУ

В сучасних умовах глобалізації ринків усе активніше розвивається продакшн-бізнес. До сфери продакшн належать: відеоролики, телевізійні передачі, фільми, радіопередачі, аудіозаписи, презентації [1]. Продакшн-бізнес є трудомістким і багатопераційним, але, незважаючи на складність продакшн, ця сфера залучає усе більше талантів завдяки високому попиту на якісні креативні товари, поліпшенню технічних можливостей виробництва. Стимулом до поширення продакшн-бізнесу є також зменшення потреби в інвестиціях, підвищення їх ефективності, що можливо під впливом таких чинників: глобалізація ринків підвищує рівень доступності прогресивних технологій, знань, спрощує пошук ділових партнерів по усьому світу; зміна парадигми організації виробництва: оскільки низка операційних процесів може виконуватися дистанційно, це створює умови для віддаленої роботи, залучення працівників на засадах фрілансу, що сприяє економії витрат поточної діяльності; розвиток ринку операційної оренди, бізнес-моделей кооперації розширює можливості залучення технічних засобів без необхідності їх придбання; активізація використання штучного інтелекту спрощує виконання окремих технологічних операцій, відтак, зменшує потребу в основних засобах; поширення культури маркетингових комунікацій через власні медіа забезпечує економію витрат на рекламу.

Водночас у сфері продакшн у рекламній індустрії збільшується вартість залучення замовників. Це пов'язано з поширенням практики проведення конкурсного відбору продакшн-студії, яка створюватиме для компанії-замовника рекламний контент. За таких обставин підвищується рівень комерційного ризику, адже необхідно залучити ресурси для створення креативного продукту, але це не гарантує, що потенційний замовник обере саме цю продакшн-студію для співпраці. Відтак, в умовах обмежених ресурсів вирішення завдання швидкого зростання ускладнюється. Тому добір релевантних методів зростання, особливо для невеликих продакшн-студій, є актуальним і своєчасним.

У межах цього дослідження нами розглянуто метод 5 одиниць для швидкого зростання. Цей фреймворк дуже простий, але водночас він дозволяє компанії вийти з червоного океану в блакитний, зосередитися і стати топ оф майнд в одній ніші та категорії. Для цього за фреймворком 5 одиниць потрібно обрати з кожного пункту лише 1 точку і зосередитися на ній з позиції маркетингу. Необхідно провести стратегічні сесії, мозковий штурм, щоб визначити, який продукт потрібен для ринку, відповідає критерію інноваційності і може дати швидке зростання.

Фреймворк 5 одиниць містить такі складники:

1) цільова аудиторія (ЦА). У кожного бізнесу є кілька сегментів аудиторії: оптові та роздрібні клієнти, бюджетні та преміальні. Якщо працювати з усіма одночасно, рости буде важко. Краще зосередитися на конкретному портреті ЦА;

2) проблема і біль. У будь-якого, навіть найвужчого сегмента ЦА, є кілька проблем. Завдання компанії — зосередитися на одній потребі та закрити її краще ніж це роблять всі інші.

3) один продукт. Розв'язувати одну проблему можна різними способами. В цьому випадку компанії варто обрати один продукт, який вирішить проблему клієнта. Для досягнення успіху доцільно запропонувати інноваційний продукт. Інноваційність не обов'язково означає кардинально новий продукт, це може бути поєднання актуальних трендів або вже відомих підходів, концепцій продукту.

4) один канал. У маркетингу є десятки інструментів та каналів для знаходження клієнтів. Потрібно обрати лише один з них, наприклад, контекстну рекламу або холодні дзвінки.

5) один конвертер. У кожному бізнесі є інструмент, який перетворює клієнта на угоду: консультація, тестовий період, презентація. Обирається і використовується лише один з інструментів, щоб конвертувати ліди в продажі.

Подвоєння хоча б одного з елементів сповільнює ріст і розвиток компанії у кілька разів. Тому що ресурсів малого бізнесу та команди фізично не вистачає на те, щоб працювати одразу з усіма клієнтами, робити багато продуктів і конвертувати трафік з усіх можливих платформ. Тобто, варто обрати один вузький сегмент (він має бути достатнім за обсягом, щоб забезпечити компанію необхідним обсягом продажів), у цьому сегменті потрібно стати топ оф майнд, а потім визначити стратегію зростання в залежності від цілей компанії.

Список використаних джерел

1. Колосовська О. Яким буває продакшн. 20.02.2024. URL: <https://www.ar25.org/article/yakym-buvaye-prodakshn.html> (дата звернення: 12.03.2024).

ІННОВАЦІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Вивчено поточний стан малого бізнесу та його інноваційного потенціалу в контексті сучасної економіки [1]. Аналізуючи різноманітні аспекти діяльності малих підприємств, виявили ключові чинники, що впливають на їхню конкурентоспроможність та рентабельність.

Опановано методи мікроекономічного аналізу та збори даних отримали глибше розуміння внутрішньої структури та функціонування малих підприємств [2]. Це дозволило нам виявити ключові показники, що визначають їхню ефективність та стабільність на ринку.

Досліджено конкурентної обстановки, витрат та прибутковості малих підприємств, а також їхніх інноваційних ініціатив [3]. Шляхом аналізу даних та порівняння з існуючими тенденціями зрозуміли, як малі підприємства використовують інновації для поліпшення своєї конкурентоспроможності та рентабельності.

Систематизовано з урахуванням різноманітних аспектів мікроекономіки та підприємництва. Це дозволило створити комплексний огляд ситуації та ідентифікувати основні вектори подальшого розвитку для малого бізнесу.

Зроблено висновки на основі отриманих результатів, що інновації в малому бізнесі є ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності та рентабельності в сучасній економіці. Це підтверджує важливість подальшого розвитку інноваційних стратегій та політик, спрямованих на підтримку малого підприємництва. Додатково було встановлено, що інноваційні підходи можуть збільшувати ефективність використання ресурсів, знижувати витрати та сприяти розвитку нових ринків. Крім того, впровадження інновацій може підвищувати привабливість бізнесу для інвесторів та сприяти створенню сприятливого клімату для розвитку підприємництва.

Проаналізовано аналіз мікропоказників інновацій в малих бізнесів, спрямований на визначення ключових аспектів, які впливають на успішність інноваційних проектів. Для цього було використано дані з різних джерел, включаючи анкетування підприємств, статистичні дані та наукові публікації. Результати аналізу дозволили виявити різноманітність підходів до інноваційної діяльності в малому бізнесі та з'ясувати їхні переваги та недоліки.

Проаналізовано мікропоказники інновацій в малому бізнесі (табл 1). Нижче подана таблиця, яка відображає основні аспекти, що були проаналізовані, та порівняльні дані щодо їхнього впливу на ефективність інноваційного процесу в малих підприємствах.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз мікропоказників інновацій в малому бізнесі

Мікропоказник	Підприємство А	Підприємство В	Підприємство С
Доступ до фінансування	Високий	Середній	Низький
Кадровий потенціал	Слабкий	Сильний	Середній
Сприйняття ризику	Низьке	Високе	Середнє
Обсяг інвестиції	Великий	Середній	Малий

Ця таблиця допомагає визначити сильні та слабкі сторони різних підприємств у сфері інновацій та розуміти, які чинники можуть бути критичними для їхнього успіху.

Дослідження мікропоказників інновацій в малому бізнесі дозволило виявити значні відмінності у підходах до інноваційної діяльності між різними підприємствами. Доступ до фінансування, кадровий потенціал та сприйняття ризику виявилися ключовими факторами, що впливають на успішність інноваційних проектів. Підприємства з великим доступом до ресурсів та високим кадровим потенціалом мають більше можливостей для успішної реалізації інноваційних ідей. Однак, висока ризикованість інноваційної діяльності може ставити підприємства у складний фінансовий та організаційний стан.

Список використаних джерел

- Джонсон, М., Макніл, А. (2019). Ефективність інноваційного процесу в малому бізнесі: аналіз ключових факторів успіху. Журнал інноваційних досліджень, 12(2), с. 45-58.
- Сміт, Дж. К., Джонс, П. Р. (2020). Вплив доступу до фінансування на рівень інноваційної активності в малому бізнесі. Економічний журнал, 25(3), с. 78-91.

ЛІЗИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У зв'язку з військовою агресією на території України, інфраструктура країни зазнала значних матеріальних збитків. За оцінкою Київської Школи Економіки завдані збитки становлять 151 млрд дол станом на осінь 2023 року. Основну частину цієї суми становлять втрати житлового фонду – 55.9 млрд дол, 36.6 млрд дол – сфера інфраструктури та 11.4 млрд дол. – це саме збитки підприємствам країни. Втрати промисловості та підприємств нараховують щонайменше 426 великих і середніх приватних підприємств та держкомпаній, що були пошкоджені або зруйновані внаслідок війни [1]. І попри те, що конфлікт продовжується, процес відбудови був запущений, зокрема за рахунок фінансової допомоги країн-партнерів. Розроблена широка підтримка вітчизняного бізнесу для отримання фінансування на необхідні для продовження ведення справ обладнання.

Центральним документом у питанні фінансування українського бізнесу є План відновлення України. Даний документ формує уявлення про розподіл міжнародної макрофінансової допомоги країні. Охоплені всі значні сфери національного господарства – антикорупційна політика, відновлення та розвиток економіки, культура та інформаційна політика, енергетична безпека, освіта і наука та інші [2].

У сфері економіка проектна документація передбачає ряд заходів для полегшення ведення бізнесу підприємствам, які постраждали від військової агресії. У сучасних реаліях такими можна вважати кожне українське підприємство – незалежно від наявності фізичних пошкоджень.

Лізингова програма для виробничого обладнання є однією з найбільш актуальних для малого та середнього бізнесу. Овна передбачає фінансування придбання виробничого обладнання у лізинг під 5% на 5 років (термін може варіюватись в залежності від фінансової установи, яка діє як посередник у наданні коштів). В залежності від величини підприємства, компанія може отримати кошти на обладнання в лізинг під 5-7-9%.

Задекларованою метою програми є зниження фактичних витрат суб'єктів малого, у тому числі мікро підприємництва, середнього та великого підприємництва для сплати базової винагороди за договорами фінансового лізингу, пов'язаними із провадженням господарської діяльності [2].

Розглянемо фінансовий ефект від даної програми для мікропідприємства з виробництва дерев'яних фасадів, яке зазнало пошкоджень унаслідок обстрілу регіону, в якому функціонує виробничий цех. Враховуючи неналежність сфери діяльності до критичних для країни господарств компанія може претендувати на відсоткову ставку 9 або 11. Аби зменшити до рівня 9 підприємство має досягнути визначеного Програмою результату в мінімальному прирості робочих місць суб'єкта підприємництва – 2 працівника. У випадку виконання даного пункту, ставка знижується з 11% до 9% з наступного календарного року. Однак Програмою передбачення зростання ставки до 11% назад у випадку звільнення працівників протягом календарного року.

Держава забезпечує не лише підтримку бізнесу, але й стимулює розвиток вільної робочої сили. Проблема безробіття є гострою в умовах війни, тому підтримка уряду на кожному рівні є важливою.

Вимоги прийнятності до програми покривають стандартний перелік вимог для участі юридичної особи у програмах державного фінансування. У Програмі присутні додаткові винагороди для фінансової установи-посередника (уповноважений банк або лізингодавець) в розмірі не більше ніж 1.5% від суми фінансування за договором фінансового лізингу є одноразовою. Максимальна сума діючих договорів не може перевищувати 60 млн грн. Авансований платіж від 20%.

Розглянемо ситуацію, коли підприємство розглядає можливість використання даної програми для закупівлі сушильного апарату аби пришвидшити виробництво фарбованих фасадів. Проаналізувавши пропозицію, управління компанії виділило для себе оптимальний варіант апарату вартістю 8,4 млн грн. Дана ситуаційна модель дозволить розрахувати приблизні економічні вигоди від застосування лізингової системи кредитування.

Економічна модель для розрахунків передбачає, що компанія виробляє 1260 м² готової продукції в місяць. За рахунок оптимізації та інноваційного методу посушки фарбованої продукції пропускна спроможність цеху збільшується на 20 %.

Ціна при реалізації становить 1500 гривень за метр квадратний. Витратна частина займає 80% у загальному доході від продажу. Таким чином має чистий прибуток у розмірі 450 тис. грн на місяць приблизно. Враховуючи що авансований платіж має бути не менше ніж 20% і одноразова комісія за обслуговування кредиту – 1,5%. То перший внесок становитиме 1526000 грн. Схему погашення представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Схема погашення договору фінансування за лізингом

Квартал	Сума платежу	Погашення тіла	Відсотки	Залишок боргу
1	1300000,00	530000,00	770000,00	6470000,00
2	1300000,00	588300,00	711700,00	5940000,00
3	1300000,00	646600,00	653400,00	5351700,00
4	1300000,00	711313,00	588687,00	4705100,00
5	1300000,00	876541,00	423459,00	3993787,00
6	1300000,00	940559,17	359440,83	3117246,00
7	1300000,00	1019447,86	280552,14	2176686,83
8	1300000,00	1104098,19	195901,81	1157238,97
9	1300000,00	1195848,49	104151,51	53140,78
10				0,00

Джерело: розраховано автором на основі [3]

Використовуючи отриману модель можна обрахувати вартість такого договору в 4087292,29 грн у відсотках за користування. Період окупності 2 з половиною років – що відповідає вимогам програми та є гарним результатом. Дана програма вигідна за рахунок низької процентної ставки, однак вона обмежує використання коштів за рахунок визначення переліку фінансових установ-посередників, які б здійснювали нагляд та оцінку динаміки сплати. Також визначається перелік можливих постачальників, отже існує імовірність зростання ціни на бажане інноваційне обладнання через пошук та зміни виробника. Для моделі не застосовувались додаткові витрати з транспортування та встановлення обладнання, а також розширення площі цеху.

Під дані потреби також передбачено окреме фінансування однак з більшими відсотками ні на основні засоби виробництва.

Існує ряд інших програм, що дозволяють бізнесу відновити втрачені потужності та полегшити процес ведення підприємницької діяльності в умовах війни. Однак важливим етапом також є декларування втрачених потужностей у визначений законом шлях. Необхідні структурні рішення пропонує Міжнародний реєстр збитків, який доповнюється Національним реєстром. Дані заявки можуть стати підґрунтям для отримання репараційних виплат у майбутньому.

Отже, лізинг в сучасних умовах є зручним та корисним інструментом для фінансування відбудови втрачених потужностей. Завдяки міжнародній підтримці та державному управлінні в розподілі фінансових ресурсів – підприємницький сектор має можливості для обладнання не просто втрачених інструментів, але підвищити рівень інноваційної компанії. На прикладі ситуативної моделі з виробничим підприємством можна проаналізувати фінансовий ефект від використання лізингових інструментів фінансування. Дослідження варто розвивати у напрямку більш детального економічного аналізу використання лізингових програм від різних фінансових установ-посередників. Доречно розглянути на прикладі реального підприємства з поточною економіко-виробничою ситуацією ефект від застосування інструментів міжнародної фінансової підтримки.

Список використаних джерел

1. Київська школа економіки. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/> (дата звернення: 07.03.2024).
2. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Липень 2022.
3. OTP leasing. Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». URL: <https://otpleasing.com.ua/programa-dostupnyj-finansovij-lizyng-5-7-9/> (дата звернення: 07.03.2024).

Вераксіч С. М.
студентка спеціальності «Менеджмент»;
Кузнєцов Є. С.
викладач кафедри менеджменту
Університет Григорія Сковороди в Переяслав, Україна
ORCID: 0009-0008-3994-9092

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ЛОГІСТИЦІ: КЛЮЧ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Вивчено ретельні дослідження та аналіз існуючих логістичних практик і технологій дозволяє зрозуміти, які саме аспекти потребують удосконалення і які можливості можуть бути використані для досягнення конкурентної переваги [1]. Вивчення тенденцій розвитку логістичного сектору дозволяє зазначити перспективні напрямки для подальших досліджень та розвитку.

Опановано після вивчення різноманітних джерел та аналізу великої кількості інформації ключові принципи та методи, які можуть бути використані для впровадження інновацій у логістичні процеси [2]. Це включає в себе як стратегічні, так і технічні аспекти, що стосуються використання новітніх технологій та методів управління.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на логістичні системи, зокрема їхні сильні та слабкі сторони, потенційні загрози та можливості. Даний аналіз є ключовим етапом у розумінні ситуації на ринку та визначенні стратегічних напрямків розвитку. Враховуючи зібрані дані, було складено таблицю SWOT-аналізу логістичних систем, що допомагає візуалізувати виявлені фактори та здійснити обґрунтовані стратегічні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз логістичних систем: аналізування внутрішніх та зовнішніх факторів

Категорія	Категорія	Слабкі сторони	Загрози	Можливості
Технології	Високий рівень автоматизації та використання передових IT-рішень	Недостатня інтеграція між різними логістичними системами	Ризик відстає від конкурентів, які активно використовують новітні технології	Впровадження інноваційних систем управління та моніторингу
Людські ресурси	Висока кваліфікація персоналу та ефективна комунікація в команді	Недостатня підготовка персоналу до роботи з новими технологіями	Ризик втрати персоналу зі спеціалізованою експертизою	Навчання та розвиток персоналу в галузі логістики та новітніх технологій
Інфраструктура	Сучасні складські приміщення та транспортні мережі	Недостатня географічна покриття або обмеженість інфраструктури	Ризик обмеження росту через недостатність інфраструктури	Модернізація та розширення існуючої інфраструктури
Вартість	Ефективне управління витратами та оптимізація логістичних процесів	Високі витрати на транспортування та зберігання товарів	Ризик збільшення витрат у зв'язку зі зростанням попиту	Ефективне управління витратами та пошук альтернативних постачальників

Систематизовано отриману інформацію, що була упорядкованою відповідно до стратегічних цілей і завдань, які ставилися перед дослідженням. Це дозволило створити структурований план дій для впровадження інноваційних рішень у логістичний процес підприємства.

Зроблено висновок, що на основі проведеного аналізування та систематизації інформації, інноваційні підходи у логістиці дійсно є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження новітніх технологій, стратегій управління та методів оптимізації дозволяє не лише пристосуватися до змін у ринковому середовищі, а й займати лідерські позиції, забезпечуючи стабільний й ефективний розвиток підприємства.

Список використаних джерел

- Кузнєцова Т., Банар О., Понедільчук Т., Кузнєцов Є. Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. Видавництво «Ефективна економіка», Вип. 2, Київ-2024. С. 113-120.
- Кузнєцов Є., Кузнєцова Т. Нові горизонти цифрової компетентності: інтеграція VR/AR до викладання менеджменту, діджиталізації бізнесу та логістики в контексті європеїзації вищої освіти. Міжнародна науково-практична конференція «Цифрова компетентність вчителя нової української школи 2024: інновації в умовах змін».

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОПТИМІЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Інновації являються драйвером бізнесу та передумовою успішного розвитку економіки країни. Впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємств дає змогу останнім оптимізувати свої процеси та скорочувати витрати. Саме використання інновацій пришвидшує розвиток компанії, покращує її фінансові результати та оптимізує бізнес-процеси.

У виробництві великі дані включають великий обсяг структурованих, напівструктурованих і неструктурованих даних, що генеруються протягом всього життєвого циклу продукту. Виробничі дані збираються автоматично та в режимі реального часу. За допомогою аналізу великих даних, що базується на хмарних обчисленнях, виробники можуть знайти вразливі місця виробничих процесів, зрозуміти їх причини та знайти методи вирішення проблем. Отже завдяки використанню інноваційних технологій виробничі процеси поліпшуються підвищення ефективності виробництва, роблячи виробництво дедалі конкурентоспроможнішим [1, с. 567].

Найбільш популярніша на сьогодні є технологія «цифровий двійник», яка оптимізує бізнес-процеси підприємства. За допомогою цифрового двійника можна забезпечити в режимі реального часу повний зв'язок між фізичним і цифровим світами. «Цифровий двійник» - це віртуальний прототип фізичного об'єкта або групи об'єктів, який призначений для моделювання їхньої поведінки. Віртуальні моделі можуть визначати стан фізичних об'єктів, а також прогнозувати, оцінювати та аналізувати зміни. Завдяки кіберфізичному замкнутому контуру цифровий двійник може досягти оптимізації всього виробничого процесу [2, с.2].

В останні роки одним із важливих завдань стає формування єдиної термінології та стандартизація в галузі цифрових двійників, для чого створюються консорціуми, робочі групи, спільноти. Тим не менш, досі інтерпретації цифрового двійника, які використовують більшість компаній, часто не є визначеннями в строгому значенні слова і залежать безпосередньо від специфіки діяльності компанії, а іноді й від конкретного проекту.

Однією з парадигм технології моделювання є побудова цифрового двійника. Концепція «цифрового двійника» була вперше представлена Майклом Гривесом. У своїй роботі він описав цифровий двійник так: «Він заснований на ідеї, що цифрова інформаційна конструкція про фізичну систему може бути створена як самостійна сутність. Ця цифрова інформація буде «близнюком» інформації, вбудованої в саму фізичну систему, і буде пов'язана з цією фізичною системою протягом усього життєвого циклу системи.

Отже, «цифровий двійник» поєднує всі виробничі процеси, які можуть забезпечити замкнутий цикл виробництва: дизайн, виробництво, використання та технічне обслуговування. За допомогою «цифрового двійника» створюються віртуальні моделі фізичного продукту в світі, що інтерпретується. Віртуальні моделі відображають як очікування дизайнера, так і обмеження у фізичному світі [3, с. 5]. Віртуальний цех або завод включають моделі операторів, матеріалів, обладнання, інструментів і т.д. Перш ніж розпочати виробництво продукції, розраховуються виробничі ресурси і потужності, і розробляється виробничий план, щоб визначити виробничий процес.

Отже, використання технологій «цифровий двійник» дозволить керівництву компанії оптимізувати бізнес-процеси у віртуальному середовищі та переносити ефективні рішення у фізичне, що власне уніфікуватиме та вдосконалювати основні вузькі місця, вибираючи найбільш вигідніше та продуктивніше рішення.

Список використаних джерел

1. Jamwal A., Agrawal R., Sharma M., Giallanza A (2021), Industry 4.0 technologies for manufacturing sustainability: a systematic review and future research directions, Applied Sciences 2021, 11(12), 5725.
2. F. Tao, J. Cheng, Q. Qi, M. Zhang, H. Zhang, F. Sui: «Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data» Int. J. Adv. Manuf. Technol., Mar. 2017
3. Dr. Michael Grieves, John Vickers: Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems (Excerpt) – Florida Institute of Technology / NASA, August 2016, 7 p.

Науковий керівник: старший викладач кафедри менеджменту та інновацій Меліхов І. В.

Гуль В. В.
студент ФММ;
Ситник Н. І.
канд. біол. наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-670-8860

ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасному конкурентному середовищі інноваційний розвиток є ключовим фактором успіху підприємства. Це стосується як великих корпорацій, так і малих та середніх компаній, які вдаються до інновацій, щоб пропонувати покращені продукти та послуги, які вирізняють їх від конкурентів

Інноваційний розвиток підприємств – це діяльність, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживачьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства. Цей процес може охоплювати широкий спектр інновацій, включаючи технологічні новації, нові підходи до виробництва, управління, маркетингу тощо [1].

Цільові орієнтири інноваційного розвитку підприємств різняться в залежності від стратегічних цілей та умов функціонування підприємства. Вони встановлюються з метою спрямування інноваційної діяльності, зосередженості інноваційних зусиль та досягнення визначених результатів [2].

Один з основних цільових орієнтирів інноваційного розвитку – це розробка та впровадження нових або покращених продуктів та послуг, які відповідають на потреби клієнтів та виходять за межі того, що пропонує конкуренція [3]. Інновації можуть бути спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та покращення управління ресурсами. Вони можуть допомогти підприємству зайняти нові ринки, розширити асортимент продукції, а також проникнути на міжнародні ринки. Інновації можуть покращити споживчі властивості продуктів, забезпечуючи вищу якість, більшу зручність використання або нові функції, що відповідають вимогам клієнтів. Існує ряд шляхів, які дозволяють підприємствам забезпечити інноваційний розвиток (табл. 1).

Таблиця 1 – Шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємств

Напрямок	Заходи
Створення сприятливого середовища для інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – Стимулювання інноваційної діяльності з боку держави: фінансова підтримка НДДКР і комерціалізації інновацій; зменшення податкового навантаження для підприємств, які інвестують в інновації – Запровадження інноваційної культури, заохочення творчості та ініціативи працівників; підтримка ризиків та експериментів.
Підвищення кваліфікації кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток системи освіти та підготовки кадрів у сфері інновацій. – Заохочення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. – Запровадження програм обміну досвідом з іншими країнами.
Розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – Створення сучасної інфраструктури для інноваційної діяльності (центри трансферу технологій, дослідницькі центри). – Забезпечення доступу до інформації та ресурсів, розвиток ІКТ
Міжнародне співробітництво	<ul style="list-style-type: none"> – Співпраця з іншими країнами в рамках міжнародних програм та проектів. – Залучення іноземних інвестицій.
Використання інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження систем автоматизації та управління виробництвом. – Використання штучного інтелекту та інших передових технологій. – Розвиток електронної комерції.
Моніторинг та оцінка інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення регулярного моніторингу інноваційної діяльності. – Оцінка ефективності інноваційних проектів. – Внесення змін до інноваційної стратегії підприємства.

Отже, інноваційний розвиток – це складний та багатогранний процес, який потребує системного підходу та постійної уваги з боку керівництва. Забезпечення інноваційного розвитку дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, освоювати нові ніші та генерувати прибуток.

Список використаних джерел

1. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. К.: Професіонал, 2011. 960 с.
2. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 126 с.
3. Ціннісні орієнтири інноваційного розвитку URL: <https://dse.org.ua/arhcive/44/1.pdf> (дата звернення 01.04.2024).

Гуляєв В. М.

д-р. техн. наук, професор
ORCID: 0000-0002-4991-6250;

Пасічник А. М.

д-р. фіз.-мат. наук, професор
ORCID: 0000-0002-8561-1374;

Солод В. Ю.

канд. техн. наук, доцент
Дніпровський державний технічний
університет, м. Кам'янське, Україна
ORCID: 0000-0002-7516-9535

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙНО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ

Однією із актуальних проблем України є пошук ефективних рішень для забезпечення відновлення та прискореного зростання економіки, яка більше ніж наполовину знищена в результаті російської агресії. Для вирішення цієї проблеми проведено аналіз відомих механізмів подолання аналогічних кризових ситуацій. Так повоєнне відновлення та забезпечення прискорених темпів тривалого зростання економіки Японії та Західної Німеччини відбулося завдяки:

- створенню нових високотехнологічних підприємств замість довоєнних;
- впровадженню на підприємствах інноваційних технологій, що дозволили випускати висококонкурентну продукцію;
- розробці та виробництву нової продукції споживчого призначення;
- державній політиці сприяння розвитку приватного підприємництва;
- державному стимулюванню високотехнологічних виробництв через преміювання компаній, які експортують продукцію із високою доданою вартістю, зокрема, машинобудівну, а не сировинну продукцію.

Зазначимо, що важливу роль у відновлення економіки цих країн відіграв міжнародний проект фінансової підтримки економіки цих країн, відомий як «План Маршала» [1].

Особливе значення має вивчення досвіду Китаю із застосування механізмів вільних економічних зон та промислових кластерів, які забезпечили запуск процесів трансформації китайської економіки. На протязі 1990-2015 р.р. у Китаї було створено 53 особливі зони розвитку високотехнологічних галузей, в яких функціонувало 28388 фірм з 3,49 млн. співробітників та рівнем продажів на 1 трлн. юанів/рік. Створенням та розвитком кластерів у цих зонах займалися Міністерство науки і технологій та регіональна влада. Такий підхід відіграв основну роль у зростанні ВВП Китаю, створенні робочих місць та залученні інвестицій. Саме ці утворення забезпечують третину високотехнологічного китайського експорту. В них працює більше половини хай-тек фірм – розробників та наукових установ Китаю. Згідно з концепцією Інституту індустріальної економіки Китаю, одним із головних напрямів сучасного економічного розвитку є перетворення промислових кластерів на інноваційні [2].

Аналіз сучасних тенденцій економічного розвитку показує, що кластерний підхід є ефективним механізмом розвитку інноваційної конкурентоспроможної економіки. Тому саме регіональні інноваційно-індустріальні кластери галузевих територіально-виробничих комплексів у ключових секторах економіки можуть стати енерджайзерами відновлення і зростання української економіки. Створення таких технологічних кластерів вимагає комплексного підходу включаючи зміцнення зв'язків між науковими установами, промисловими підприємствами, бізнесом та органами влади. Тому для інноваційного розвитку в першу чергу необхідно сформулювати принципи створення сучасних ефективних науково-дослідницьких центрів, орієнтованих на прикладні дослідження. Одним із найбільш ефективних прикладів є Стенфордський індустріальний парк створений на базі Стенфордського університету, який став каркасом для каліфорнійського технологічного кластера, відомого як «Кремнієва долина» [3]. Важливе значення для успішності цього проекту забезпечило стимулювання викладачів і студентів комерціалізувати результати проведеної дослідницької роботи та підвищення їх цінності на основі запровадження конкурентних механізмів реалізації.

Для забезпечення інноваційного розвитку Придніпровського регіону та інтенсифікації практичного впровадження наукових винаходів у вигляді промислових зразків пропонується створити на базі Дніпровського державного технічного університету Парк високих технологій – «Придніпровський науково-індустріальний парк прикладних досліджень та інноваційних проектів «КРЕМІНЬ» зі спеціальним податково-правовим режимом в якому створені сприятливі умови для успішного розвитку бізнесу у відповідних галузях економіки. Парк високих технологій має мати право надання податкових пільг для учасників на систематичній основі. Резиденти парку високих технологій

звільняються від усіх корпоративних податків, включаючи податок на додану вартість, податок на прибуток, а також митні збори. Індивідуальний прибутковий податок для співробітників компаній-резидентів Парку має становити фіксовану ставку 10%. Такий підхід дозволить в повному обсязі використовувати освітній, науково-дослідний, професійний та інфраструктурний потенціал Придніпровського регіону. Результати проведених наукових досліджень мають публікуватися в наукових виданнях, що індексуються у вітчизняних наукометричних базах даних.

Важливе значення для ефективного економічного розвитку регіону має створення та стимулювання в рамках парку високих технологій в першу чергу кластерів із розвитку інноваційних стратегічних галузей таких як: джерела енергії та енергозберігаючі технології; нанотехнології, мікроелектроніка та інформаційне обладнання; інформаційні системи та технології; машинобудування і приладобудування; виробництво електроніки та електротехніки; промислові і транспортні машини та інженерне обладнання; високоякісне медичне обладнання; літакобудування, ракетобудування та космічна галузь; автомобілебудування, суднобудування та виробництво засобів залізничного транспорту; металургія; виробництво металевих виробів; виробництво товарів із нержавіючої сталі; нові матеріали, хімічні та біотехнології; нафтовидобувна та нафтопереробна промисловість; виробництво електричних приладів та побутової електротехніки; виробництво пластикових виробів; легка промисловість, виробництво одягу та взуття.

В рамках галузевих регіональних інноваційно-індустріальних кластерів концентруються виробники, постачальники, фінансові організації, які тісно взаємопов'язані та забезпечують процес виробництва, а також логістичні підприємства. Зазначимо, що ефективність реалізації поточних процесів взаємодії учасників кластерної структури забезпечується транспортно-логістичним кластером який може мати самостійну форму кластерної організації і бути інтегрованим в структуру Парку високих технологій. В результаті індустріальний кластер стає ефективним механізмом створення та виробництва інноваційної продукції високої якості із високою доданою вартістю та достатнім рівнем запасу міцності. В подальшому для наведених галузей передбачається визначити спеціалізацію у вигляді: виробництво елементів ядерно-паливного циклу для розвитку атомної енергетики; модернізація об'єктів енергетики; титанове, літійове та алюмінієве виробництво; виробництво чавуну та сталі; обладнання та технології переробки сировини чорних та кольорових металів; виробництво станків та електроінструментів; електронні прилади та обладнання; виробництво техніки агропромислового призначення; автомобілі, мотоцикли та електросамокати; виробництво будівельних матеріалів; нафтохімія; виробництво паперу; фармацевтика; виробництво побутової техніки (пральні машини, кондиціонери, витяжки, праски, пилососи, парасольки, термоси, посуд); підшипники, автомобільні компоненти; виробництво різних видів металевих дверей і фурнітури та інш.

Кластер забезпечує поєднання кількох виробничих секторів, що дозволяє йому працювати ефективніше і призводить до зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов більшої фінансово-економічної стабільності на випадок промислових та фінансових криз. Кластери продукують нові технології, кваліфікованих працівників та інвестиції у дослідження. Для підвищення ефективності своєї діяльності учасники кластеру мають можливість організації проведення спільних НДДКР з пошуку інноваційних рішень мінімізуючи час виходу на ринок нових продуктів та технологій. Взаємодія усіх учасників кластеру дозволяє отримати певні переваги за рахунок синергетичного ефекту:

Зазначимо, що створення промислових кластерів в регіонах підтримується структурами, що займаються організацією промислових хай-тек структур: 1. Асоціація «підприємств промислової автоматизації України» (АППАУ) – засновник руху «Індустрія 4.0» і розробник проекту Національної стратегії 4.0 з акцентом на кластерному розвитку; 2. Українська агенція кластерного розвитку CLUST-UA; 3. ГС «Хай-тек офіс Україна» – координатор розвитку ІАМ кластерів в Україні.

Висновок. В результаті проведеного аналізу встановлено, що для ефективного соціально-економічного розвитку регіонів і країни в цілому з урахуванням специфіки конкретних територій одним із основних механізмів підйому економіки країни має стати дієва державна програма розвитку регіональних інноваційно-індустріальних кластерів. Запровадження сприятливих умов їхнього розвитку дозволить створити високотехнологічні перспективи для залучення інвестицій і випуску конкурентної продукції на світові ринки. Успішна реалізація програми впровадження інноваційних проектів та кластерів у різних галузях промисловості можлива за умови відповідальної і ефективної взаємодії органів державної влади, бізнесу, науки і освіти.

Список використаних джерел

1. Шаров О. М. Уроки та перспективи «Плану Маршалла» для України // Економіка України. 2015. № 4 (641). С.12-18.
2. Стан та напрямки розвитку промислових кластерів в Китаї URL: <https://sktg.com.ua/stati/industrial-clusters> (дата звернення: 21.03.2024).
3. Світовий досвід ефективного розвитку виробничих кластерів URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2010-study/mirovoj-opyt-effektivnogo-razvitiya-proizvodstvennykh-klasteroiv/> (дата звернення: 15.03.2024).

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасному глобальному економічному середовищі розвиток країн потребує постійних інвестицій, незалежно від їхнього економічного статусу. Залучення зовнішніх інвестицій стає ключовим фактором для подальшого просування країни вперед і збереження конкурентоспроможності в глобальному ринковому середовищі. Глобалізація в сучасному світі сприяє зростанню взаємодії між країнами, що відкриває нові можливості для розвитку та співпраці. Термін «інвестиційна привабливість» стає ключовим фактором у визначенні конкурентоспроможності країни і відображає рівень її привабливості для інвесторів. Використання цього індикатора сприяє розвитку різних секторів економіки, створенню сприятливих інституційних умов та росту підприємництва.

Після огляду наукових джерел як вітчизняних, так і зарубіжних, що стосуються інвестиційної привабливості та факторів, які на неї впливають, було сформульовано таке визначення. Інвестиційна привабливість - це комплекс факторів, включаючи інституціональні, економічні, інфраструктурні та соціально-психологічні, які створюють умови для повернення нових ресурсів та їх ефективного використання державою.

В умовах воєнного стану, стрімкого розвитку технологій та жорсткої конкуренції на світовому ринку, інновації стають ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Україна, з її значним науковим та інженерним потенціалом, має всі шанси стати центром інноваційного розвитку. Проте, реалізація амбітних проєктів потребує значних капіталовкладень, які не завжди можуть бути забезпечені лише за рахунок вітчизняних джерел. У цій ситуації залучення іноземних інвестицій стає необхідною умовою для втілення інноваційних задумів у життя.

За допомогою аналізу статистичних даних щодо іноземних інвестицій можна провести оцінку, щодо секторів економіки України, які є найбільш привабливими для інвестування, а також визначити джерела та характер інвестицій. Наш аналіз ґрунтується на дослідженні динаміки прямих іноземних інвестицій в українську економіку.

Прямі іноземні інвестиції відображають довгострокові вкладення матеріальних ресурсів з боку зарубіжних компаній у економіку країни. Ці вкладення спрямовані на створення та розвиток підприємств, а також на придбання статутного та акціонерного капіталу. Один із показників, який відображає зміну рівня довіри міжнародних інвесторів і оцінює рейтинг країни, - це динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Загальна тенденція залучення іноземних інвестицій до України характеризується нестабільністю. На малюнку можна побачити щоквартальний графік надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України за останні 10 років.

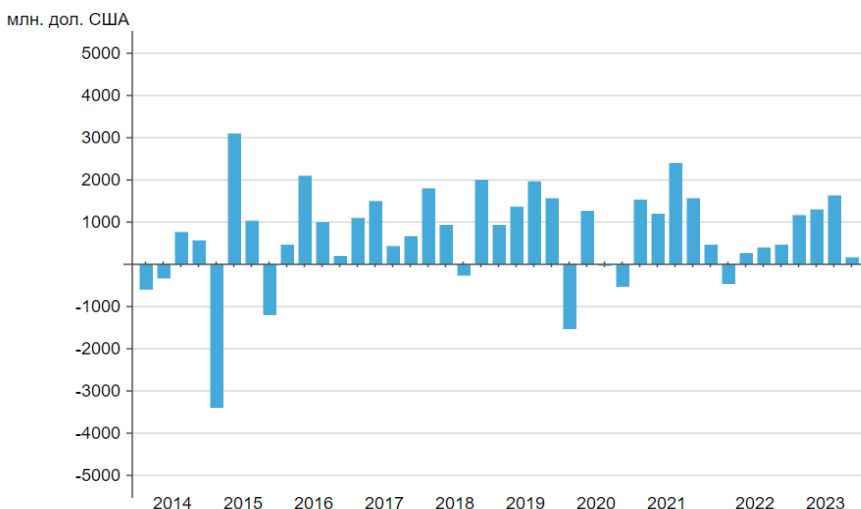


Рисунок 1 – Надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України за 2014-2023 рр. [4]

Протягом вказаного періоду прямі зарубіжні інвестиції в Україну мали різноманітні тенденції, які були обумовлені різними чинниками. Наприклад, конфлікт з Росією у 2014 році суттєво позначився на інвестиційному кліматі, призводячи до різкого зменшення інвестицій. Проте через два роки

спостерігалось поступове відновлення інвестиційної активності, оскільки Україна впроваджувала реформи для поліпшення інвестиційного клімату та зміцнення макроекономічної стабільності. Взагалі, тенденція розвитку прямих зарубіжних інвестицій в Україні формувалася під впливом різних етапів економічного та політичного розвитку країни, а також зовнішніх факторів, таких як глобальні фінансові кризи та конфлікти.

На даний момент Україні не вдалося навіть досягти рівня економічного розвитку, який був у 2010 році. Нашій країні потрібно активізувати залучення інвестиційних ресурсів для внутрішнього ринку та національної економіки, оскільки внутрішніх інвестиційних ресурсів недостатньо для забезпечення стійкого довгострокового зростання.

Україна прийняла нормативно-правову основу, що регулює питання оцінки привабливості інвестиційних проектів з великими інвестиціями. У законодавстві встановлено визначення інвестиційного проекту з великими інвестиціями (відповідно до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів з великими інвестиціями в Україні») [5].

Крім цього, при аналізі прямих зарубіжних інвестицій важливо розглянути Індекс привабливості інвестицій в Україні, який відбирається Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА) починаючи з 2008 року. Цей індекс формується після опитування представників бізнесу, використовуючи шкалу оцінок, де 1 бал - дуже низькі перспективи для інвестицій, 3 - нейтральна позиція, 5 - дуже високі перспективи для інвесторів. З аналізу видно, що найвдалішими роками були 2010, 2017 та 2018. Проте у 2019 році Індекс інвестиційної активності почав падати, а в 2023 році досяг значення 2,48, головним чином через негативний вплив пандемії Covid-19 та повномасштабної війни на території України [1].

Важливо зазначити, що у зв'язку зі зростанням конфлікту оцінка керівників підприємств щодо інвестиційного середовища в Україні погіршилася. Кількість тих, хто вважає середовище несприятливим, зросла у десятки разів - з 5% до 53% за останні півроку. Ще 34% вважають ситуацію досить загрозливою. Тільки 9% керівників вважають інвестиційний клімат нейтральним, а 4% - сприятливим. Незважаючи на конфлікт, 91% компаній планують залишитися на українському ринку, і 55% розглядають можливість інвестування в Україну, навіть у воєнний час [1].

Такі організації як «Doing Business», «Moody's Investors Service» та «The Global Competitiveness Index», проводять міжнародну оцінку інвестиційної привабливості різних країн. Вони використовують свої власні рейтингові шкали, але загальні оцінки зазвичай коливаються від найвищого рівня AAA до найнижчого D.

Згідно з даними цих рейтингових агентств, Україна не вважається привабливим напрямком для інвестицій через високий ризик неплатоспроможності. Інвестиції в українські облігації визначаються як вкрай спекулятивні за оцінками Moody's та Fitch (Ca та Cc відповідно), але мають помірний ризик за оцінкою Standard & Poor's (CCC) [2].

Варто відмітити, що до початку повномасштабного вторгнення росії, оцінки інвестиційного ризику України були вищими, свідчачи про менший ризик неплатоспроможності. Наприклад, на 24 лютого рейтинги були наступними: Standard & Poor's – B, Moody's – B3, та Fitch – B [2].

Отже, після проведеного аналізу сучасного стану України виявлено, що інвестиційна привабливість країни потребує значної уваги та вдосконалення. Кризова ситуація, з якої Україна не вдалася повністю відновитися після пандемії COVID-19, ще більше погіршилася через повномасштабне вторгнення росії у 2022 році. Крім того, до початку пандемії існували серйозні проблеми в інвестиційному кліматі України, які також можуть відлякати потенційних інвесторів.

На сьогоднішній день інвестиційний ландшафт України можна охарактеризувати як недостатньо стабільним та привабливим, і ми бачимо тенденцію до його погіршення. Однак, незважаючи на ці виклики та перешкоди, Україна відкриває цінні можливості для зарубіжних інвесторів. Високий рівень кваліфікації робітників, доступ до природних ресурсів, активна економічна реформа та стратегічне місцезнаходження - це лише кілька переваг, які можуть привернути увагу інвесторів.

Однак, для забезпечення стабільного розвитку інвестиційної привабливості, Україні потрібно реформувати свою економіку та вдосконалювати бізнес-середовище. Для цього, насамперед, потрібно завершити війну, а потім вдосконалити правову систему, боротися з корупцією, захищати права інтелектуальної власності, а також сприяти підприємництву та інноваціям.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 05.03.2024).
2. Офіційний сайт World Government Bonds. URL: <http://www.worldgovernmentbonds.com/credit-rating/ukraine/> (дата звернення: 05.03.2024).
3. Тимошенко Н., Вишнеvsька А. Аналіз інвестиційної привабливості економіки України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272016>
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://minfin.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2024) (дата звернення: 05.03.2024).
5. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів з великими інвестиціями в Україні» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 05.03.2024).

Довгань К. А.
студентка ФММ;
Гук О. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського, м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-8129-8392

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НОВИХ ПРОДУКТІВ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де ринкові умови та споживацькі уподобання швидко змінюються, роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг компанії стає вирішальною. Підприємство ТОВ «МЛИН ВІННИЦІ» – провідний виробник борошна та макаронних виробів на ринку харчової промисловості. Компанія зуміла завоювати довіру споживачів, представляючи продукцію високої якості та відповідаючи стандартам безпеки і харчової цінності [1].

Дане підприємство зіткнулося з необхідністю адаптації до нових ринкових умов через впровадження нових продуктів, зокрема спельтового борошна, які відповідають зростаючому попиту на органічні та екологічні продукти харчування.

Маркетингові стратегії компанії мають бути спрямовані на створення унікальної торгової пропозиції, яка відображає не тільки якість та екологічність продукції, але й здатність задовольнити специфічні потреби цільових споживачів. Для ТОВ «МЛИН ВІННИЦІ» це означає не лише розробку продуктів високої якості, але й активну комунікацію з ринком. Маркетингова стратегія може включати:

- 1) онлайн-просування – створення веб-сайту, сторінки в соцмережах;
- 2) офлайн-просування – участь у ярмарках, виставках та співпраця з магазинами органічних продуктів;

- 3) співпраця з інфлюенсерами, які популяризують здоровий спосіб життя.

Підприємство також може використати Performance marketing, який передбачає ефективне залучення нових користувачів за найменшою ціною, що сприятиме розвитку бренду компанії. Крім того, потрібно удосконалити роботу веб-сайту, що сприятиме підвищенню залученості користувачів (Engagement), які будуть приділяти свій час для ознайомлення з веб-сайтом та особливостями нової продукції.

Одним з ключових аспектів маркетингової стратегії є позиціонування нових продуктів. ТОВ «МЛИН ВІННИЦІ» має чітко визначити унікальні властивості свого спельтового борошна, які роблять його привабливим для свідомих споживачів. Крім того, важливою є розробка комунікаційної стратегії, яка передбачає використання відгуків задоволених клієнтів. Це допоможе підвищити лояльність до бренду. Також варто зосередити увагу на освітніх кампаніях, які підкреслюють переваги спельтового борошна для здоров'я. Це може включати в себе публікації на тему користі спельти, рекомендації щодо її використання у щоденному раціоні та організації майстер-класів з приготування здорових страв. Такий підхід сформує у споживачів довгострокові звички здорового харчування [2].

Необхідно також приділити увагу розробці програм лояльності та акцій, які мотивуватимуть споживачів не лише спробувати новий продукт, але й продовжувати його купувати. Наприклад, знижки при першій покупці спельтового борошна або бонуси за рекомендацію продукту друзям та родичам можуть стати ефективними інструментами залучення та утримання клієнтів. Також важливим елементом маркетингової стратегії є аналіз конкурентного середовища.

ТОВ «МЛИН ВІННИЦІ» потрібно вивчати позиції конкурентів у сегменті органічного борошна, щоб адаптувати свої маркетингові кампанії таким чином, щоб вони були більш привабливими для цільової аудиторії і задовольняли потреби споживачів. Це може включати в себе інноваційні характеристики продукту, унікальні пропозиції вартості, а також спеціальну маркетингову політику, яка підкреслює унікальність та переваги продуктів.

Отже, використовуючи ці стратегії, ТОВ «МЛИН ВІННИЦІ» може не лише ефективно впровадити на ринок нові продукти, але й підсилити свої конкурентні переваги, створивши міцну репутацію як інноваційного та орієнтованого на споживача виробника органічної продукції.

Список використаних джерел

1. Довгань К. А. Розвиток конкурентних переваг промислового підприємства в умовах війни. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 22 березня 2024 р.) / за заг.ред. М.І. Копитко. [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 45-47. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/uk/library/materialy-naukovykh-konferentsii.html> (дата звернення: 29.03.2024).
2. ТОВ «МЛИН ВІННИЦІ» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mlynvinnytsya.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2024).

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Актуальність дослідження обумовлена важливістю інвестиційної діяльності в новітні технології, ідентифікацією та конкретизацією викликів, які виникають в процесі інвестиційної діяльності, аналізом впливу на економічне зростання суб'єктів господарювання.

Інноваційні технології - результат інтелектуального прогресу людства, що мають різні тлумачення у різних часових перспективах історії розвитку, та мають на меті покращення сфер діяльності та вирішення наявних проблем. Всупереч геополітичним факторам впливу екзогенного характеру, людство не зупиняє власний прогрес та залишається відданим технологічним інноваціям задля кращого майбутнього. Згідно з даними Світового Банку за останні 30 років, а саме період 1991 – 2021 рр., світовий ВВП зріс з 1,4 до 6,2. Попри кризові явища відбувався рецесійний ріст ВВП, такими явищами були фінансова криза 2008 року та пандемія коронавірусної хвороби. Існує припущення, що інновації сприяють росту світового ВВП, підтвердженням цьому є покращення за останні три десятиліття застарілих технологій та створення нових, що відкрили новий етап цифровізації людського розвитку [1].

На сьогодні основними технологічними інноваціями світового масштабу є розвиток ШІ (штучний інтелект) та ІТ галузей медичної сфери, освіти, логістики, космічних технологій, криптовалюти та блокчейн, модернізація споживання енергетичних ресурсів, покращення кліматичних технологій і водночас намагання за допомогою використання даних нововведень розв'язати поточні проблеми соціуму не створюючи нових [2]. Ключовим елементом поширення та формування інновацій є їх концентрація саме в певних країнах, з акцентом на експортній, а також патентній діяльності. Найбільша частка патентованих винаходів, а саме 90%, та 70% від загального експорту, пов'язаного з новітніми технологіями належить 10 країнам - лідерам (від найбільшої частки ринку до найменшої): США, Японія, Німеччина, Китай, Тайвань, Франція, Швейцарія, Великобританія, Південна Корея і Нідерланди. Також успішними є наступні 40 країн – послідовників, а саме Канада, Австрія, Австралія, Бразилія, після яких у переліку слідує «29 країн, ті що запізнилися», серед яких знаходиться Україна (згідно зі «Звітом про промисловий розвиток – 2020. Індустріалізація в цифрову епоху»(UNIDO) [4, с. 373]. Незважаючи на значну кількість успішних проєктів, наша країна ще не в змозі трансформувати інноваційний потенціал у соціальні вигоди (дивіденди) через скрутне економічне положення та воєнні дії на її теренах.

Новітні ідеї перетворюються у перспективні проєкти, і якщо в даному новаторстві вбачають успіх, то інвестори спрямовують в них свої інвестиції. Інвестиційна діяльність характеризується рядом переваг для інвесторів, але водночас і викликів. Ключовими можливостями є: отримання прибутку та володіння часткою компанії задля можливості її контролю, диверсифікація інвестиційного портфеля, сприяння економічному зростанню держави та компанії, задоволення потреби позитивного впливу на сучасне суспільство, соціального імпаکت-інвестування, збереження грошей від інфляції тощо [2]. На противагу ряду перспектив існує набір відповідних викликів, а саме: ризик втрати активів, значна концентрація певних інвестиційних ресурсів, ризик для валютних рахунків, несприятливий економічний клімат, висока конкуренція серед інвесторів, ризик ненадійного інвестиційного проєкту тощо. Узагальнюючи вище сказане, варто виокремити, що сприяння економічному зростанню держави та компаній передбачає підвищення ефективності діяльності для підприємств та для економіки країн, що знаходяться на стадії розвитку, що буде сприяти зростанню ВВП на душу населення на 1 % кожні 4 – 5 років відповідно.

Згідно з думкою головного економіста Світового Банку та директора групи перспектив Айхана Косе основним рушієм для економічного зростання для країн, які знаходяться на стадії розвитку, серед яких є Україна, можуть стати так звані «інвестиційні буми» (Інвестиційний бум – період, в який відбувається високий приплив інвестицій внаслідок сприятливого інвестиційного клімату). Сприяння покращенню інвестиційного клімату та технологічної бази, комплексні пакети політичних заходів для вдосконалення монетарної та фіскальної політики держави, розширення транскордонної торгівлі та фінансових потоків, і наостанок підвищення рівня якості інституцій – практичні рекомендації головного економіста Світового Банку щодо більшої зацікавленості інвесторів [3].

Отже, сприятливий інвестиційний клімат є одним із найважливіших рушіїв технологічного розвитку не лише будь-яких підприємств та стартапів, а й економічної системи держави.

Інвестиційний клімат в Україні є важливою частиною розвитку економіки держави, покращення продуктивності підприємств та усіх секторів економіки. Основною новітньою галуззю в країні, де наявний сприятливий клімат для нововведень, є галузь інформаційних технологій, що невпинно розвивається, але водночас інноваційно-технологічна база нерівномірно розподілена по інших галузях (транспорт і логістика, енергетика, сільське господарство, охорона здоров'я тощо). Ця ситуація пов'язана з нерівномірністю технологічного оснащення та спроможністю до адаптації в процесі освоєння нових технологій. У промисловому виробництві впровадження вищезазначених технологій потребує обов'язкової додаткової підтримки з боку інших секторів економіки, тому їх рівномірний ріст є надважливим завданням задля забезпечення сталої інноваційно - технологічної та інвестиційної баз розвитку діяльності і урівноваження розвитку секторів [4, с. 378].

Стимулювання урядом інноваційної діяльності підприємств займає ключове місце у залученні інвестицій для підприємницької діяльності. Варто наголосити саме на малому бізнесі та стартапах, оскільки їхня адаптація переходу від ідеї до готового продукту займає незначну кількість часу, у порівнянні з великими підприємствами, тобто малі підприємства можуть швидко впроваджувати та тестувати нові ідеї. Ранній вихід на ринок реалізованих ідей дає можливість встановлення вигідних цін та збільшення кількості інвесторів, що дає можливість зайняти більшу частину обраної ніші, та в перспективі стати лідером в обраному напрямку. Найголовнішим критерієм вибору співробітників для таких підприємств, що націлені саме на інновації, є підвищена увага до творчих особистостей, тобто талановиті та унікальні працівники мають більшу цінність. Основний акцент повинен бути на ефективному використанні творчого, дослідницького та професійного доробку працівників, що, як наслідок, забезпечить можливість використання новітніх технологій підприємствами в майбутньому. Прикладами таких українських підприємств, які діють на території України та поза її межами, є небанк «Monobank», технологічна компанія з виробництва систем безпеки «Ajax Systems», компанія, що виробляє гаджети для тварин і їх власників «Petcube» тощо. Отже, розробка нової політики держави, спрямованої на інноваційну діяльність малих підприємств, має першочергово опиратися на кооперацію між приватним та державним секторами та водночас послуговуватися рядом керівних принципів, а саме: навчанням (головна мета визначити чинники стримування), експериментами (пошуком оптимальних дій задля ліквідації або уповільнення впливу таких чинників), координацією (залучення до діяльності усіх зацікавлених сторін) та моніторингом (оцінка та вибір оптимальних дій задля визначених результатів), до того ж дані ініціативи сприятимуть росту та зміцненню малих підприємств, та збільшать ймовірність переорієнтації на високотехнологічне виробництво [4, с. 377-378]. Політика щодо інноваційної діяльності повинна водночас перейматися не лише усуненням чинників стримування такої діяльності, але й сприяти розвитку талановитих кадрів, що генеруватимуть нові ідеї.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що інвестиції у новітні технології мають позитивний вплив на економічний розвиток, сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни та її окремих підприємств, активізують виникнення нових ринків та розширення нових галузей. Послідовність дій вибору урядом оптимального шляху стимулювання інноваційної діяльності буде мати позитивний вплив на розвиток та діяльність малих підприємств. Виклики, з якими стикаються інвестиційні суб'єкти, мають бути професійно нівельовані, а переваги впливати на ефективність діяльності підприємств та зміцненню позицій держави. Ефективне використання інвестицій в інноваційну діяльність суб'єктів економіки – це один з найважливіших факторів для стійкого економічного зростання країни та підвищення якості функціонування її макроекономічного та мікроекономічного середовища.

Список використаних джерел

1. The World Data Bank. Світовий банк. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&start=1991&view=chart> (date of application: 01.04.2024).
2. Forbes. Форбс. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/mirunagirtu/2023/06/27/the-future-of-technology-investors-share-reasons-to-be-optimistic/?sh=51b05304a539> (date of application: 01.04.2024).
3. The World Data Bank. Світовий банк. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/01/09/global-economic-prospects-january-2024-press-release> (date of application: 01.04.2024).
4. Швець Ф. Д., Василів В. Б., Швець М. Д. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ. Серія «Економічні науки». УДК 330.341(477) Випуск 2(102) 2023 р. с.373-378.

Колешня Я. О.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-4856-4898;
Букань Л. В.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна

ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ У 2024 РОЦІ

Кожного року постають питання щодо того, як працюватимуть ланцюги поставок, чи потрібно вдаватися до вдосконалення системи, які ризики можливі та багато інших. Підприємства починають застосовувати у власній роботі високі технології, і навіть штучний інтелект. Ланцюги поставок відіграють одну з найважливіших ролей, оскільки впливають як на рентабельність, так і на ефективність їх бізнесу.

Існують чимало чинників, які впливають на ланцюги поставок. Перш за все, це світові проблеми (такі як, до прикладу, COVID-19, війна в Україні), які призвели до того, що ланцюги поставок стикнулися з певними перешкодами, з якими необхідно боротися й нині. До прикладу, військові події спричинюють обмеження поставок, відповідно виникає дефіцит ресурсів, готової продукції тощо. Тоді для джерел постачань потрібно вдаватися до диверсифікації, аби не втратити постачальників через геополітичні ризики – застосовувати інструменти щодо управління ризиками ланцюгів постачання та зміцнювати все більше відносини. Тобто, кожен крок потрібно обдумувати, оцінювати можливі ризики, знаходити більш оптимальні варіанти і, напевно, мати не одного, а декілька постачальників з різних держав, аби у разі погіршення ситуації не мати завеликих збитків. Проте, водночас потрібно не ускладнювати цим ланцюги поставок, а виділити пріоритетних постачальників для більшої ефективності бізнесу [1].

Відповідно геополітичні ризики можуть чинити вплив на економіку країни, яка потім діє і на ланцюги поставок підприємств. До прикладу, стається зростання цін на транспорт, сировину, енергію і компанії вимушені збільшувати власні загальні витрати. Тобто є ризик інфляції, і необхідно застосовувати надалі стратегії протидії цим ситуаціям. До них можна віднести отримання страхування у разі валютних ризиків, перегляд власних контрактів і диверсифікація постачальників. Також важливо, аби клієнти були проінформовані щодо того, що витрати збільшуються і потрібна підтримка у резервуванні в ланцюгах постачання. Таким чином можна попри зростання, наприклад, цін зберегти імідж та довіру до підприємства, зміцнити довгострокову перспективу відносини з клієнтами [1].

Яскравим прикладом дії геополітичних ризиків є проблема блокування кордонів України. Компанії втрачають значні суми коштів – затримка поставок (що впливає на безперервність виробничих процесів або якщо це експорт – порушення договірних зобов'язань перед контрагентами та штрафи); зростання вартості перевезень через простої на кордоні або через побудову маршрутів в обхід заблокованих пунктів, що збільшує довжину маршруту; цілком можливе псування продуктів тощо. За статистичними даними, тільки за один листопад 2023 року Україна втратила \$160 млн експорту і \$700 млн імпорту; за той же час експорт чорних металів через блокаду просів на 5,1%, імпорт – одразу на 14,9%; втрати лише 2 металургійних компаній за листопад склали 3 млн.дол., а це лише маленька частина загальних втрат бізнесу [2]. Суттєво страждають агропідприємства, оскільки експорт сільськогосподарської продукції складає більшу частину експорту (так, за 8 місяців 2023 року 46,5% експорту склали зернові культури, жири та олії, насіння олійних культур) [3]. Але через блокування кордонів 57% компаній втратили замовлення [4]. Все це призводить до падіння обсягу валютної виручки, зростання витрат компаній і, відповідно, зростання цін на продукції на фоні збереження того ж рівня купівельної спроможності населення.

Технології у світі розвиваються з великою швидкістю і тому підприємствам необхідно постійно адаптуватися до нових змін чи інновацій, так би мовити, удосконалювати власні ланцюги поставок. Найбільшого поширення та застосування починає набувати штучний інтелект і він також впливає на зміну ланцюгів поставок. Кожній компанії, яка прагне застосовувати ШІ, має бути сміливою у цьому та практичною. Тобто, їх очікування повинні бути реальними, а також мати культуру щодо адаптації та навчання. Якщо компанія правильно підійде до питання використання штучного інтелекту, зможе більш краще оптимізувати операції і зберегти власну конкурентоспроможність [1].

Поряд з технологіями розвивати потрібно і систему якості даних, відстеження та видимості. Нині компанії стикаються з проблемою інформативності, яка стосується поставок, а саме: безпека даних та їх точність, питання системної інтеграції тощо. Якість даних має бути на досить високому рівні, а також виділені пріоритетністю, оскільки можна буде перетворювати у важливі ідеї та цілі, слідувати за власними витратами. Тому підприємства мають зосередити увагу на більш досконалому навчанні

команди, аби вони набували нових навичок як у роботі, так і для саморозвитку і мати більшу мотивацію брати участь у прийнятті рішень, які стосуються даних [1].

Далі, якщо врахувати оптимізацію процесів якості даних та застосування високих технологій, компанії повинні вдатися до покращення видимості та відстеження власних ланцюгів поставок. Оскільки потрібно задовольняти потреби всіх клієнтів, видимість місця розташування стане ще однією стратегією [1]. Завдяки цьому можна буде уникнути ризиків, до прикладу, шахрайства, перебої з поставками, проблеми з якістю та інші. Відповідно гнучкість та ефективність стане кращою, реагування на зміни у ринку будуть швидшими та витрати будуть знижуватися. Для того, щоб компанії могли відстежувати ланцюги поставок якісно, вони повинні використовувати правильні технології, провести навчання працівників, визначити власні потреби задля кращого інвестування тощо.

Також стратегія прогнозування власного бізнесу є одним з ключових інструментів у зв'язку зі світовими змінами і невизначеністю. Вона допоможе дослідити та дати прогноз ринковій динаміці, допоможе підтримати гнучкість бізнесу та забезпечити більшу диференціацію, що буде зумовлена розвитком інновацій з постачальниками. До того ж, прогнозування включатиме стратегічне планування, управління ризиками та прийняття правильних рішень. Власний бізнес можна аналізувати враховуючи історичні дані, економічні показники, досліджувати інформацію про конкурентів та прогнозувати їх діяльність. Тобто, у цьому випадку викликами для прогнозування нині є непередбачуваність, якість даних та їх кількість і також людський фактор.

Всі ці описані напрями удосконалення та покращення ланцюгів поставок потребують нових підходів та технологій. Для логістики так само характерна цифровазація, а цифрова трансформація ланцюгів поставок є необхідним трендом. Серед важливих технологій, що забезпечують її можна назвати AI, ML та IoT, безпілотні транспортні засоби та дрони, блокчейн, електрифікація [5]. Кожна з цих технологій робить неабиякий внесок, наприклад: штучний інтелект (AI) дасть змогу вдосконалити прогнозу аналітику і тоді рішення у компанії будуть прийматися швидше та ефективніше; машинне навчання (ML) покращить прогнозування та автоматизує роботу, відповідно цьому збільшиться гнучкість всередині підприємства та витрати будуть знижуватися; IoT дозволить оптимізувати логістику завдяки видимості ланцюгів, використовуючи відслідковування у реальному часі.

Використання цих технологій є водночас як тенденцією та перевагою, так і викликом, оскільки часто потребує змін в управлінні, корпоративній культурі, структурі самої організації; вимагає шукати на наймати більш кваліфікований персонал, навчати його. Ігнорування сучасних трендів врешті може поставити компанію на межі виживання через програш сучаснішим компаніям з більш якісно побудованими бізнес-процесами, ефективнішою діяльністю. Необхідність враховувати екологічні тренди, підлаштовуватися під нові екологічні вимоги та нормативи – це також виклик, що впливає не лише на виробництво, а й на логістику та формування ланцюгів поставок.

Нині ланцюги поставок мають у собі чимало складностей та динаміку у роботі. Відповідно цьому їх індивідуальність повинна зростати, адже це впливає на остаточних клієнтів, також є потреба в ефективності, тому що від неї залежить збільшення конкурентоспроможності компанії. Тому всі елементи, які викликають складність ланцюгів поставок, вимагають впровадження та використання більш досконалих інструментів планування, відстеження, управління запасами, програмного забезпечення тощо [6].

Підсумовуючи, підприємства у 2024 році продовжуватимуть стикатися з чималою кількістю проблем: світові конфлікти, зміна клімату, економіки, розвиток нових технологій та інші. Тому повинні вживати чимало заходів задля вдалих ланцюгів поставок, починаючи від диверсифікації постачальників та закінчуючи розвитком технологій та стратегій.

Список використаних джерел

1. Виклики ланцюга постачання та S&OP у 2024. GMDH. URL: <https://gmdhsoftware.com/ua/supply-chain-and-sop-challenges-in-2024/> (дата звернення: 14.03.2024).
2. Григоренко Ю. Блокада кордонів украї негативно позначилася на металургії та металоторгівлі. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/blokada-kordoniv-ukraj-nehatyvno-poznachylasia-na-metalurhii-ta-metalotorhivli/> (дата звернення: 16.03.2024).
3. Гвоздьова О., Корнилюк Р. Сильне плече аграріїв. За вісім місяців 2023-го агросектор приніс Україні у п'ять разів більше виручки, ніж металургія. Які країни купують українське? Дослідження. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/silne-pleche-agrariiv-za-visim-misyatsiv-2023-go-agrosetkor-prinis-ukraini-u-pyat-raziv-bilshe-viruchki-nizh-metalurgiya-zagalom-mi-eksportovali-tovariv-na-245-mlrd-yaki-kraini-kupuyut-ukrainske-dosli-11102023-16579> (дата звернення: 16.03.2024).
4. 57% компаній втратили замовлення через блокування кордону. Agrotimes. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/57-kompanij-vtratyly-zamovlennya-cherez-blokuvannya-kordonu-yeba/> (дата звернення: 16.03.2024).
5. Shkuro S. 5 Key Trends Shaping the Future of Supply Chains in 2024: SeaRates Insights. SeaRates. URL: <https://www.searates.com/blog/post/5-key-trends-shaping-the-future-of-supply-chains-in-2024-searates-insights> (дата звернення: 14.03.2024).
6. Що таке ланцюг поставок? Symlog. URL: <https://symlog.eu/uk/aktualnosci-z-rynku/co-to-jest-lancuch-dostaw/> (дата звернення: 14.03.2024).

Чорній В. В.
канд. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-4460-0759;
Лук'яненко А. В.
студент ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0002-2833-6553

ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Кожна організація має постійне бажання залишатися на позиції, яка дозволяє їй прогресувати або відступати, це спричинено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, обидва вони є руйнівними. Однак ці процеси є частиною еволюції постійного розвитку підприємництва. Процес процвітання неможливий без попереднього визначення та прогнозування майбутнього успіху інноваційних починань. Для розуміння причин інноваційних процесів можна використовувати методи статистичного аналізу багатьох змінних, такі як фактори та кластери. Консолідація можлива без втрати інформації завдяки багатфакторному аналізу. За допомогою кластерного аналізу можна порівняти подібні компанії, а за допомогою факторного аналізу стає очевидним, що бізнес є найефективнішим, коли керується набором показників. Найвпливовіші типи людей - це ті, які сприяють загальному спрямуванню того чи іншого виду діяльності, в даному випадку інвестиційної [1, с. 406].

Розпочніть оцінку інноваційного розвитку, розрахуйте ефективність модернізації та процвітання компанії та сплануйте наступний крок розробки інновацій та стратегії прийняття рішень. Оцінки проводили різними методами (табл. 1).

Таблиця 1 – Ставлення до позначення інтегрального показника аналізування інноваційного розвитку

Підхід	Визначення
Диференційований метод за кожною складовою [2, с.424]	$П_{ІП} = \alpha O_{нп} + \beta O_{нтп} + \gamma O_{сі}$ де α, β, γ – коефіцієнти значимості загальних критеріїв; $O_{нп}$ – значення згрупованого індексу наукового потенціалу; $O_{нтп}$ – значення сукупного показника науково-технічних здібностей; $O_{сі}$ – значення узагальнених даних гнучкості новацій.
Комплексна система індикаторів інноваційного потенціалу підприємства	$I = \sqrt[n]{I_1 * I_2 * I_3 * \dots * I_n}$ де n – чисельність показників у розрахунковій групі; $I_{1...n}$ – значення індексів групи.
Кількісний вияв кожного компоненту сумарного впливу технологічного запровадження через інтегральний показник [3, с.105]	$ІП_{Еі} = \sum_{j=1}^{m_i} I_{ji} * B_{ji}$ де I_{ji} – індекс зростання j -го показника i -ої складової загального впливу; B_{ji} – ступінь впливу j -го критерію на i -ту складову сумарного ефекту (обчислюється методом експертної оцінки); m_i – чисельність показників, що представляють i -ту складову узагальненого ефекту.
Метод багатомірного таксонометричного аналізу [4, с.139]	$R = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ej} - x_{ij})^2}{n}}$ де x_{ej} – значення j -го еталонного індексу; x_{ij} – значення j -го показника; n – кількість показників.
Узагальнена система оцінки [4, с.340]	$ІП_{ІР} = \sqrt[3]{УП_{ІП} * УП_{МЗІП} * УП_{СР}}$ де $ІП_{ІР}$ – інтегральний індекс розвинення новацій; $УП_{ІП}$ - виробничо-технологічний, науково-технічний, фінансово-економічний і соціальний індекс - оцінює рівень інноваційного потенціалу підприємств; $УП_{МЗІП}$ - система маркетингових даних - оцінює рівень ефективної маркетингової підтримки інноваційного зростання фірми; $УП_{СР}$ - показники гуманізації праці, соціального захисту працівників, безпеки та здоров'я на робочому місці, корпоративної відповідальності - розраховує, в якій мірі фірма ефективно розвиває інновації для суспільства.

Джерело: [2-4]

Ці методи допомагають оцінити модернізацію з різних точок зору та всебічно зрозуміти стан інноваційної діяльності в різних сферах і на різних рівнях.

Комплексні показники оцінки інновацій та розвитку можна інтерпретувати різними способами. Деякі з них ми розглянемо нижче.

Чичуліна, К.В., Міняйленко, І.В., Збиранник, О.М., Ткаченко, А.О. визначили критичні кордони та провели інтерпретацію узагальненої системи оцінки, зазначивши вищий, помірний та нищий рівні новаторського розвинення саме для промислового підприємства (табл. 2) [4]. Вирішення підходів до інтерпретації інтегральних індикаторів оцінки інноваційних розробок буде відрізнятися в залежності від конкретних контекстів, наявності даних, цільових намірів досліджуваного підприємства та аналітичного запиту [4].

Таблиця 2 – Суспільна шкала градації інтегрального індексу ступеню зростання новацій підприємництва

Рівень	Кількісне позначення	Ознаки ступеню розвитку інновацій
Високий	1,0	Найвищий рівень модернізації
	0,90 - 0,99	Дуже високий рівень
	0,75 – 0,89	Високий рівень
Середній	0,63 – 0,74	Рівень новітнього розвитку вище середнього
	0,5 – 0,62	Середній рівень
	0,41 – 0,49	Задовільний рівень
	0,4	Мінімально-допустимий рівень
Низький	0,20 – 0,39	Низький рівень
	0 - 0,19	Незадовільний рівень

Джерело: [4]

Отриманий індекс коливається від 0 до 10 залежно від експериментального методу. Інтегральне значення рівня сучасного потенціалу підприємства є крива, утворена перетворенням цих даних у графік. Діаграма демонструватиме рівень інноваційного потенціалу кожного компонента, дозволяючи розробити заходи впливу для кожного компонента для підвищення загального рівня можливостей. При створенні цього графіка необхідно звернути увагу на горизонтальний показник (індекс скорингу) і вертикальний показник (значення від 0 до 1,0).

Рішення про використання будь-якого методу оцінки інноваційного потенціалу лежить в межах стратегічного наміру компанії, але в першу чергу базується на врахуванні реальних і очікуваних потреб споживачів.

Таким чином, інновації є головним чинником у розвитку підприємництва. Вони дають можливість підтримувати конкурентні переваги, рости та рухатися вперед. Будьте готові до змін і постійного вдосконалення. Тільки так підприємства можуть впроваджувати інновації та розвиватися.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова, І., Гладка, Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability* №3, 2022. С. 152–158. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/56/91> (дата звернення: 07.04.2023)
2. Чан Сі Цо. Розвиток методів інтегральної оцінки рівня інноваційного потенціалу компаній. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2020. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216387/216479> (дата звернення: 08.04.2023)
3. Букреєва Д. С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проекту на стадії його впровадження. *Економічний вісник*, №4, 2020. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_101-109.pdf (дата звернення: 08.04.2023)
4. Кабаченко Д. В. Формування механізму оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Наук. вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 22, частина 1, 2018.
5. Дун Сін'їн. Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск № 14 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf (дата звернення: 09.04.2023)

Микитенко В. В.
*д-р. екон. наук, професор,
 головний науковий співробітник,
 Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0002-8212-9777*

УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ: НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Вивчаючи та деталізуючи принципів напрямки просторової організації господарських систем (ГС) в європейських країнах [1], підтверджуємо: їхнє врахування при переформатуванні національного господарського простору, поряд із раціоналізацією освоєння та збереженням природно-ресурсних активів (ПРА) держави, суттєво впливатиме і на якість життя населення через врахування ряду особливостей локалізації, а також через залучення у процеси реконструкції соцієтальних, технологічних, управлінських і екологічних факторів забезпечення сталого розвитку і господарювання (табл. 1). У цьому контексті важливо підтвердити, що враховані у табл. 1 особливості та фактори локалізації і надалі будуть взаємодіяти між собою та трансформуватися до оптимального формату, а процеси просторової організації ГС будуть ускладнюватися та динамічно змінюватися як в європейських країнах, так і в Україні. З цього, розвиток, рівновага та підтримка різноманітних регіонів і території гратимуть важливу роль у створенні стійких ГС та сприятливого середовища для підвищення якості життя населення. Певним чином підсумовуючи приведені, зазначимо, що для забезпечення результативної просторової організації ГС в Україні важливо враховувати ряд особливостей локалізації та соцієтальних факторів за використання принципів активно-орієнтованого підходу, які впливатимуть як на забезпечення сталого розвитку, так, відповідно, і на розроблення та реалізацію на практиці дієвих господарських стратегій реконструктивного переформатування простору господарювання.

Таблиця 1 - Особливості локалізації зусиль при просторовій організації господарських систем за врахування соцієтальних факторів

Особливості локалізації зусиль	Заходи з реконструктивної просторової організації національних господарських систем
Узгодження локалізованих за пріоритетами зусиль	Адаптація до місцевих особливостей – розуміння та врахування місцевих екологічних, соціокультурних та економічних особливостей для забезпечення адаптованих рішень. Громадська участь - залучення місцевого населення та стейкхолдерів у процеси прийняття рішень, щоб забезпечити врахування їхніх потреб та інтересів. Підтримка малих та середніх підприємств – розвиток та підтримка малих та середніх підприємств, що є основою локальної економіки. Розвиток середовища для бізнесу та підприємництва – сприятливе середовище для бізнесу, яке створюється за допомогою підтримки малих і середніх підприємств, сприяє економічному розвитку та створенню нових робочих місць. Забезпечення транспортної та інфраструктурної доступності – забезпечення ефективної та доступної транспортної інфраструктури визначає доступність громадян до робочих місць, освіти, медичних закладів та інших життєвих сервісів.
Урахування соцієтальних факторів при ущільненні взаємодії	Рівноправ'я та інклюзія – забезпечення рівноправ'я та інклюзії в усіх аспектах розвитку, враховуючи різні соціокультурні та етнічні групи. Соціальна справедливість - створення умов для вирівнювання соціальних нерівностей та забезпечення доступу до можливостей для всіх. Локальна культура і спадщина – збереження та підтримка локальної культури, традицій та історії для зміцнення ідентичності місцевих громад. Етнічна різноманітність – врахування та підтримка етнічної різноманітності, стимулювання діалогу та взаєморозуміння. Рівномірний розподіл доходів: просторова організація суттєво впливає на розподіл доходів та економічний розвиток в різних регіонах/на територіях; забезпечення рівномірного розподілу економічного потенціалу позитивно впливає на якість життя та соціальні показники <i>територіальних утворень</i> (ТУ). Розбудова якісної житлової інфраструктури: доступність якісного доступного житла визначає рівень зручності життя громадян; просторове розташування житлових об'єктів і доступність до інфраструктури грають важливу роль у покращенні якості життя.
Досягнення сталості та екологічної обов'язковості	Збереження природних ресурсів та раціоналізації використання ПРА - управління та збереження природних ресурсів, уникання експлуатації, що може призвести до невідновлюваного знецінення. Енергоефективність – розвиток та впровадження енергоефективних технологій і практик для зменшення видобутку та екологізації виробництва. Управління відходами – розробка й удосконалення систем управління відходами та переходу до циркулярної економіки. Забезпечення екологічної стійкості – забезпечення екологічної стійкості та відповідального

Особливості локалізації зусиль	Заходи з реконструктивної просторової організації національних господарських систем
	використання природних ресурсів, що і визначається просторовим розташуванням економічних об'єктів; зелені технології, використання відновлюваних джерел енергії та ефективне використання природних ресурсів, які можуть сприяти покращенню якості довкілля та життя громадян.
Убезпечення результативності співпраці та стійкості логістичних та інформаційних мереж	Міжрегіональна та між секторальна співпраця – її зміцнення й ущільнення між різними регіонами, галузями, виробництвами і секторами - визначає результативність спільного досягнення цілей сталого господарювання і соціального розвитку. Сприяння інноваціям та технологічному розвитку – розвиток інноваційних та технологічних мереж і центрів сприяє генеруванню нових можливостей для працевлаштування, забезпеченню високооплачуваних робочих місць та розвитку високотехнологічних галузей і виробництв, сприяючи створенню сталої й взаємовигідної ГС, що забезпечує не лише економічний розвиток, але і соціальне та екологічне благополуччя на території. Партнерство з громадськістю – взаємодія з громадськістю, науковою спільнотою та ін. зацікавленими сторонами для усунення глобальних і місцевих викликів. Розвиток інфраструктури – особливості просторової організації в гірських та сільських регіонах визначають можливості для розвитку, доступ до освіти та медичних послуг, а також рівень зайнятості; розвиток інфраструктури й мереж, соціальних служб в цих регіонах впливає на якість життя населення.

Джерело: Визначено та сформульовано автором за урахування напрацювань [1-4]

Маємо підкреслити, що європейські напрями просторової організації ГС у реаліях сьогодення також розмежовуються за урахування принципів локалізму за дев'ятьма напрямками [1], до яких, враховуючи соціетальний концепт просторової організації ГС, інкорпоровано локалізацію за дієвістю й результативністю медико-соціального і генетичного моніторингу-тестування, що має вагоме значення за актив-орієнтованим підходом для активізації регіонального розвитку та планування/збереження людського ресурсу/активу, суттєво впливаючи на життєдіяльнісні аспекти якості життя і національної економіки (трудоий ринок, витрати на охорону здоров'я, інновації у медицині та ін.). Щодо такого напрямку просторової організації [2] як «Райони/ території за результативністю медико-соціального та генетичного моніторингу/ тестування»), деталізованого у [5], то він стає ключовою детермінантою у процесах реконструктивної просторової організації ГС, у яких має брати участь увесь спектр суспільства, урядові та неприбуткові організації, експерти, науковці та активні громадяни – адже, суспільство громадянського рівня розвитку неминує має ставити питання про необхідність системного захисту своїх ціннісних і життєзабезпечуючих основ якості життя. Отже, вбачаючи просторову організацію ГС – специфічною формою координації динамічного процесу кількісно-якісних змін в межах ТУ, яка передбачає синхронну реалізацію, за пріоритетними об'єктами локалізації зусиль, комплексу реконструктивних заходів із ущільнення виробничо-господарської та міжрегіональної й між-секторної взаємодії задля генерування системних умов до сталого господарювання і соціетального розвитку, зазначимо: досягнення упорядкованості господарської діяльності та реконструкції оточуючого середовища має бути виконано за алгоритмом управлінських дій у три стадії: I) підготовчою (три етапи); II) впровадження стратегій і заходів (три етапи: реорганізації, рекомбінації, ревіталізації); III) моніторингу, оцінки і коригування (п'ять етапів: моніторингу і оцінки результатів виконання стратегії та заходів із реорганізації, рекомбінації та ревіталізації; виконання корекції і удосконалення управлінських дій; сприяння та підтримка; розширення і масштабування; забезпечення сталості і циклічності).

Список використаних джерел

1. Микитенко В. В. Просторова організація господарських систем: європейський досвід. *Нотатки сучасної науки*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. № 12. С. 26 – 29. DOI: 61718/nsn-2024-12.
2. Микитенко В. В. П'яти вимірний комплекс просторової організації господарських систем у контексті забезпечення якості життя в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. Вип. 46. С. 30 – 35. DOI: 10.61718/sgv .
3. Микитенко В.В. Організація природно-господарських відносин у реконструктивному розвитку територій. *Наука та наукознавство*, 2024. № 1 (123). С. 21—42. <https://doi.org/10.15407/sofs2024.01.021> (дата звернення 04.03.2024).
4. Микитенко В. В. Соціальна відповідальність: алгоритм управлінських дій. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 лютого 2024 р)*. Суми: Східноєвропейський центр наукових досліджень, Research Europe, 2024. С. 48-53.
5. Микитенко В. В., Микитенко Д. О. *Соціально-економічна безпека за урахування спадкового та життєдіяльнісного паритету якості життя*. Удосконалення напрямів розвитку України в умовах світової кон'юнктури: монографія. – Харків, СГ НТМ «Новий курс», 2023. 182 с. С. 146 – 156. DOI: 10.61718/mon-2023-5.

Овчаренко В. В.
студентка ФММ;
Гук О. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-8129-8392

ПЕРСПЕКТИВИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ УКРАЇНИ

В сучасному бізнес-середовищі компанії щодня змагаються за кожного клієнта та конкурують між собою. Успіх підприємства залежить від його здатності до інновацій, швидкості адаптації до змін ринку та пристосування. Інноваційні технології — ключовий фактор, що визначає конкурентоспроможність підприємства і забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі. Згідно з «Організацією економічного співробітництва та розвитку», — технологічна інновація — це новий або вдосконалений продукт чи процес, що відрізняється від попередніх за своїми технологічними характеристиками. Ці інновації можуть бути введені на ринок у вигляді нових продуктів чи процесів, які мають конкретні переваги для підприємства, що їх розробляє. Вони можуть включати як продуктові, так і процесні інновації, які відповідають потребам та вимогам споживачів і дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку [1].

Технологічні інновації в Україні — ключовий фактор економічного зростання та підвищення продуктивності, що сприяє розвитку нових галузей та створенню робочих місць. Країни, що активно впроваджують інновації, отримують конкурентну перевагу на світовому ринку, виробляючи товари та послуги відповідно до міжнародних стандартів. Технологічні інновації також сприяють вирішенню місцевих проблем у сільському господарстві, охороні здоров'я, освіті та енергетиці, покращуючи якість життя громадян та підвищуючи імідж країни на міжнародному рівні.

Для порівняння інноваційного рівня України з іншими країнами можна використати «Глобальний інноваційний індекс (GII)», який аналізує інноваційність у близько 132 країнах. Він визначає найбільш інноваційні економіки світу, висвітлюючи їх сильні та слабкі сторони. У таблиці 1 можна побачити зміну глобального інноваційного індексу, інноваційних ресурсів та інноваційних результатів протягом періоду з 2020 по 2023 рік для України.

Таблиця 1 – Інноваційні показники для України, 2020-2023 рр.

Рік	Глобальний інноваційний індекс	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42

Джерело: складено авторами на основі [2, 3, 4]

Аналіз інноваційних показників України за 2020-2023 роки виявляє змішану динаміку. Хоча інноваційні ресурси зменшуються (з 71 у 2020 році до 78 у 2023 році), що свідчить про зменшення інвестицій в інновації та розвиток науково-технічного потенціалу, загальний індекс інновацій погіршується (з 45 у 2020 році до 57 у 2022 році), а потім трохи покращується до 55 у 2023 році. Коливання інноваційних результатів відображають нестабільність ефективності використання інноваційних ресурсів. Проте, незважаючи на вплив повномасштабного вторгнення, Україна посідає найвищі рейтинги за такими показниками, як творчі результати (37 місце), знання та технології (45 місце) та людський капітал і дослідження (47 місце) у 2023 році [4].

Україна має великий потенціал для технологічних інновацій, особливо в галузях комп'ютерних наук, інженерії, математики та фізики, завдяки високому рівню людського капіталу та численним вищим навчальним закладам. Країна має конкурентну перевагу в галузі ІКТ, що може привернути іноземні інвестиції. Однак, для реалізації цього потенціалу, Україні потрібно вирішити декілька проблем, зокрема, недостатнє фінансування наукових досліджень, відтік кадрів та недостатню інтеграцію в світовий науковий простір.

Список використаних джерел

1. Statistics Finland. Tilastokeskus. URL: https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html (date of application: 03.04.2024).
2. Global Innovation Index (GII). WIPO - World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/ (date of application: 03.04.2024).
3. Global Innovation Index 2022. wipo. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (date of application: 03.04.2024).
4. Global Innovation Index 2023. wipo. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (date of application: 03.04.2024).

Пермінова С. О.
канд. пед. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6443-8560

ПРОБЛЕМА РОЗВИТКУ ДЕПРЕСИВНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНО-СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

Потужним чинником соціально-економічного розвитку країни виступає регіональне економічне зростання. Тому ще в 2021 році Кабінетом Міністрів України було схвалено законопроект щодо необхідності врахування регіональних особливостей та мінімізації диспропорцій у їхньому розвитку. Задекларовано комплексний підхід до системи стимулювання монофункціональних міст, сільських територій, які знаходяться у несприятливих умовах, гірських населених пунктів, прикордонних районів. Передбачалися зміни в правових, організаційних та фінансових підходах до реформування і використання інноваційного потенціалу регіонів. Також мали місце конкретні заходи, спрямовані на покращення інноваційної діяльності на депресивних територіях, а саме: цільові програми фінансової підтримки з державного бюджету у розвиток інфраструктури, малого і середнього бізнесу, фінансова підтримка інноваційних проєктів та ін. [1].

Однак, сучасна ситуація з кожним днем збільшує появу територій, які потребують дотацій та стають інноваційно інертними. За прогнозами експертів, тільки Херсонщина після війни потребуватиме на відбудову інфраструктури та економічне відновлення близько 4 млрд доларів, а також десятки тисяч фахівців різних напрямків діяльності. І це тільки одна область, а таких проблемних територій вже кілька. Тому нагальним вже сьогодні є аналіз та прогнозування майбутнього відродження України, яке неможливо без інноваційного розвитку. Зрозуміло, що подібна ситуація в регіонах стримуватиме розвиток національної економіки загалом і відтягуватиме ресурси з інноваційно-активних регіонів, що потребуватиме серйозної аналітичної роботи та ефективного управління такими територіями [2].

Світовою практикою доведено, що проблему інноваційного відставання можливо і потрібно вирішувати на рівні регіону, залучаючи і активізуючи внутрішні інноваційні ресурси та використовуючи високоефективний механізм просування інновацій. Першочерговим завданням держави після очищення територій від ворога має стати підвищення використання внутрішнього інноваційного потенціалу та стимулювання його інноваційної активності за рахунок формування сприятливого інноваційного середовища, що передбачатиме постійний моніторинг, збір та оцінку поточної ситуації в регіонах з метою виявлення актуальних проблем та окреслення шляхів їх подолання.

Слід зауважити, що кожна окрема депресивна територіально-суспільна система потребує власної програми розвитку, враховуючи індивідуальні особливості та специфіку кожного регіону. Однак, спільним для всіх інноваційно-інертних територій є створення сприятливого інвестиційного клімату. Для цього можливо використовувати сучасні механізми та інструменти стимулювання інвесторів, а саме: розширювати мережу інноваційних агенцій та фондів як державної, так і приватної власності, підтримувати та формувати кластерні утворення (зокрема, інноваційно-освітні, транспортно-логістичні, курортно-рекреаційні та агропромислові), залучати фінансові інструменти і механізми державно-приватного партнерства, створювати сприятливі умови за рахунок податкових пільг для розвитку венчурного бізнесу, малого і середнього підприємництва, підтримки стартапів. Потребує удосконалення система державного управління науковою та науково-технічною сферами в контексті систематизації та перерозподілу управлінських функцій між органами виконавчої влади відповідно до практики провідних технологічно розвинених країн. Тобто, максимально розвивати регіони, які були б привабливі для інвестицій, життя та ведення бізнесу, використовуючи маркетингові інструменти позиціонування постраждалих територій з точки зору їхніх розмірів, географічного розташування, сприятливих кліматичних особливостей, наявності природних ресурсів. Усі ці заходи мають бути спрямовані на формування в майбутньому іміджу, інвестиційної привабливості, якості менеджменту та інших соціокультурних чинників.

Для соціально-економічного відродження та підвищення інноваційної конкурентоспроможності депресивних регіонів підтримка має відбуватися в першу чергу тих видів діяльності, які мають властивості «регіональних мультиплікаторів». Це виробництво товарів і послуг з високою доданою вартістю, що користуються стабільним попитом як на внутрішньому ринку, так і за межами регіону, а також формування привабливого бізнес-середовища для вітчизняних і міжнародних інвестицій.

Аналітики та експерти наголошують, що відбудова постраждалих регіонів буде непростю та тривалою в умовах фактично знищеної інфраструктури, потребуючи великої кількості фахівців, фінансової підтримки, а головне розробки зваженої стратегії відродження депресивних територій.

Список використаних джерел

1. Не буде більше «депресивних територій». URL: <https://lexinform.com.ua/v-ukraini/ne-bude-bilshe-depresyvnyh-terytorij/> (дата звернення: 23.03.2024)
2. Після війни Херсонщина буде депресивним регіоном. URL: <https://novakahovka.city/blogs/265473/pislya-vijni-hersonschina-bude-depresivnim-regionom> (дата звернення: 18.03.2024)

Пономаренко І. В.

канд. екон. наук, доцент
ORCID: 0000-0003-3532-8332;

Ушакова К. С.

здобувач вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0009-0001-8858-3006

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

Важливою складовою сучасного світу є процес діджиталізації, що інтенсивно розвивається завдяки запровадженню інноваційних інформаційних технологій. Передові досягнення інтегруються в усі види економічної діяльності, що дозволяє оптимізувати спеціалізовані процеси та отримати якісно нові товари і послуги. Розвиток висококонкурентного середовища призводить до необхідності реалізації комплексних маркетингових стратегій, які формуються на основі сучасних досягнень у сфері цифрових технологій. Завдяки використанню Інтернет компанії отримали можливість взаємодіяти з користувачами в різних регіонах, застосовуючи релевантні онлайн-канали. Діджиталізація дозволяє також поєднувати різноманітні інноваційні технології для досягнення маркетингових цілей брендів, серед яких доцільно звернути увагу на штучний інтелект, блокчейн, доповнену та віртуальну реальність тощо.

Реалізація комплексної маркетингової стратегії у цифровому середовищі передбачає здійснення наступних кроків:

1. Створення веб-сайту та мобільного додатку. Веб-сайт відноситься до каналів взаємодії з користувачами у цифровому середовищі та містить актуальну інформацію про компанію та її продукцію. Поряд з цим, значна чисельність цільової аудиторії використовує смартфони у повсякденному житті, що стимулює компанії розробляти мобільні додатки. Завдяки адаптації під невеликі екрани користувачі мають можливість у зручному форматі обирати необхідний контент та купляти продукти брендів [1].

2. SEO. Пошукова оптимізація дозволяє компаніям отримувати трафік на власні веб-ресурси завдяки використанню пошуковиків. Досягнення високих позицій у результатах видачі передбачає формування семантичного ядра сайту компанії з використанням популярних ключових слів і релевантного контенту. Також необхідно постійно проводити технічну оптимізацію з метою забезпечення зручності та позитивного сприйняття аудиторією відповідного веб-ресурсу.

3. SMM (Social Media Marketing). Сучасні користувачі активно долучаються до соціальних мереж та взаємодіють з зацікавленими сторонами. Для налагодження комунікацій з цільовою аудиторією бренди повинні обирати спеціалізовані соціальні медіа та у відповідності з розробленим контент-планом розміщувати цікаві матеріали. Привернення та утримання уваги користувачів на постійній основі дозволяє побудувати високий рівень лояльності до відповідного бренду та досягти економічно обґрунтованого рівня продажів товарів та послуг. Для різних вікових груп спостерігаються відмінності у наданні пріоритету соціальним мережам. Найбільш активними користувачами соціальних медіа є представники поколінь Y, Z та Альфа, які переважно використовують YouTube, Instagram, TikTok та Snapchat.

4. Інтернет-реклама. В процесі просування продуктів компаній у цифровому середовищі важливе місце посідає реклама, яка завдяки сучасним сервісам дозволяє таргетувати інформаційні повідомлення. Рекламний контент з високим рівнем ймовірності буде продемонстрований потенційним клієнтам у цифровому середовищі на ресурсах, з якими відповідні користувачі взаємодіють на постійній основі. Основними видами Інтернет-реклами є контекстна та таргетована, що ідентифікують потреби конкретного споживача за специфічними принципами та надають актуальні пропозиції [2].

Отже, в сучасному цифровому висококонкурентному середовищі запровадження інноваційних технологій на основі діджиталізації в маркетингові стратегії компаній є важливим елементом сталого розвитку та забезпечення оптимальних результатів. Використання цифрових підходів дозволяє швидкого ідентифікувати ефективні маркетингові інструменти та задовольняти потреб цільової аудиторії.

Список використаних джерел

1. Peter, Marc K.; Dalla Vecchia, Martina. The digital marketing toolkit: a literature review for the identification of digital marketing channels and platforms. *New trends in business information systems and technology: Digital innovation and digital business transformation*, 2021, pp. 251-265.
2. Herhausen, Dennis, et al. The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 2020, 90: pp. 276-290.

Попова А. О.
студентка ФММ;
Шкробот М. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-2274-0179

ІННОВАЦІЙНІ ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У сучасному світі, де міжнародна торгівля та бізнес мають значний вплив на глобальну економіку, ефективне управління логістикою є критично важливим для підприємств. Інноваційні методи логістики дозволяють компаніям підвищити ефективність своїх поставок, знизити витрати та мати конкурентну перевагу на міжнародному ринку. У цьому контексті виникає необхідність пошуку та впровадження нових ефективних рішень логістики міжнародного бізнесу.

Існує широкий спектр інноваційних логістичних рішень, які можуть використовувати компанії, що ведуть міжнародний бізнес. Одним із найважливіших напрямків інновацій у логістиці є використання передових технологій. Сучасні інформаційні системи та програмне забезпечення, такі як системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management Systems), сприяють оптимізації процесу розміщення замовлень, відстеження вантажу та управління запасами. Наприклад, використання системи GPS в автомобілях сприяє скороченню часу доставки та підвищенню точності вибору маршруту [1].

Іншим інноваційним методом є створення стратегічних партнерств та аутсорсингу в логістичній галузі. Підприємства можуть співпрацювати з логістичними компаніями, щоб сприяти більш ефективному управлінню ланцюгом поставок. Наприклад, аутсорсинг складських послуг дозволяє скоротити витрати на володіння складом і максимізувати кількість запасів. У 2016 році компанія «Deloitte» провела масштабне дослідження з ціллю зрозуміти переваги, які дає фірмі використання аутсорсингу (рис. 1) [2]. Як наслідок, більшість респондентів вважають, що аутсорсинг є одночасно стратегією економії коштів і оптимізації процесів. Вони зосереджуються на основних функціях виробничого процесу, щоб покращити організацію та спростити процес. Очевидно, що практичним результатом аутсорсингу є здатність спрямовувати ресурси на формування власних сильних сторін, в той час, як зовнішній стороні (аутсорсеру) надаються функції, які він може виконувати краще за інших. Таким чином, компанія може зосередитися на найважливіших аспектах у своїй діяльності - найновішими науковими досягненнями в галузі науки, техніки та технологій, щоб відповідати очікуванням споживачів і дотримуватись вимог ринку.

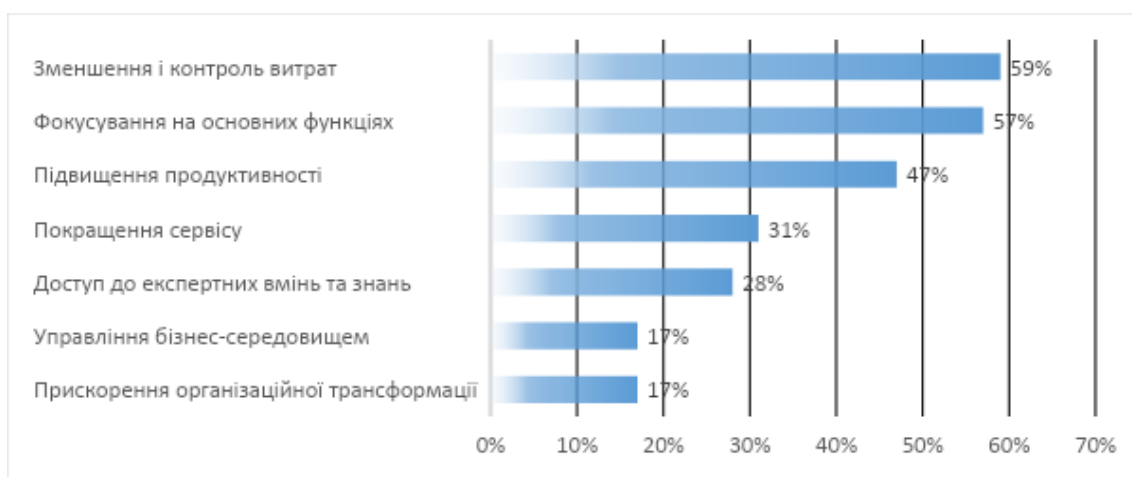


Рисунок 1 – Причини застосування аутсорсингу згідно з Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey
Джерело: побудовано на основі [2]

Зростання уваги до питань сталого розвитку також спонукає підприємства до впровадження інновацій у логістиці. Екологічна логістика передбачає оптимізацію маршрутів доставки з метою зменшення кількості використовуваного палива та викидів CO₂. Впровадження спеціалізованих

програм та алгоритмів для планування маршрутів дозволяє знаходити оптимальні шляхи доставки, які дозволяють зекономити час, паливо та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Помітним трендом у сфері екологічної логістики є використання відновлюваних джерел енергії для забезпечення потреб логістичних процесів.

Встановлення сонячних батарей на складських приміщеннях, використання вітряної енергії для живлення транспортних засобів або складської техніки - це лише деякі приклади інноваційних рішень, спрямованих на зменшення впливу логістики на довкілля. Впровадження інноваційних рішень у цій сфері дозволяє підприємствам забезпечити не лише ефективність своїх логістичних процесів, але й відповідальність перед суспільством та довкіллям (табл. 1) [3, с.40-45].

Таблиця 1 – Імплементация елементів зеленої логістики міжнародними логістичними операторами

Компанія	Елемент зеленої логістики	Умови використання
DHL	Сервіс GoGreen	DHL підраховує кількість викидів CO ₂ при транспортуванні кожного вантажу з моменту його прийому та часу доставки отримувачу. При цьому клієнт може заплатити на 3% більше, ніж це виходить зі стандартних тарифів. DHL інвестує зібрані грошові кошти у програми захисту клімату по усьому світі.
K Line	Інноваційна комп'ютерна система з оптимізації роботи двигуна на основі моніторингу погодних та гідрографічних умов	Компанія K Line встановила на суднах комп'ютерну систему, яка на основі постійного моніторингу погодних та гідрографічних умов оптимізує роботу двигуна, що, у свою чергу, призводить до зменшення обсягів шкідливих викидів в атмосферу на 1%.
UPS	Машини з гібридним двигуном	Оператор експрес-доставки UPS придбав 130 машин з гібридними двигунами, які протягом року можуть споживати на 35% палива менше, ніж транспорт з двигуном внутрішнього згорання. Розмір заощаджених викидів еквівалентний обсягу вихлопів, який на рік становить на 128 легкових автомобілів
Heineken	Економія води, енергії у процесі виробництва та дистрибуції. Застосування екологічного пакування та утилізація відходів.	Компанія проводить роботи щодо зниження вуглекислого газу шляхом зменшення ваги упаковок, а також їх товщини, щодо підвищення енергоефективності при їх виробництві та збільшення частки використання утилізованих матеріалів. Також компанією удосконалюється процес доставки продукції, обираються оптимальні види транспорту та маршрути, контролюється ефективність використання та максимальне завантаження усіх типів транспортних засобів.

Джерело: розроблено авторами на базі [1, 2, 3]

У сучасному світі міжнародний бізнес стає більш конкурентоспроможним і інноваційні логістичні рішення мають вагомий вплив на успіх компаній. Інноваційні методи логістики, включаючи використання передових технологій, стратегічні партнерства та аутсорсинг, а також відповідність актуальним екологічним вимогам, сприяють підвищенню ефективності управління постачанням, зниженню витрат і підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Інноваційні логістичні рішення мають вирішальне значення для успішної роботи компаній у міжнародній торгівлі. Їх впровадження дозволяє підприємствам не тільки забезпечити більш ефективне функціонування власних ланцюгів поставок, але й підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. М. Крістофер, «Логістика і менеджмент ланцюгів поставок», вип. 4, 2016. – URL: https://www.ascdegreecollege.ac.in/wp-content/uploads/2020/12/Logistics_and_Supply_Chain_Management.pdf (дата звернення: 29.03.2024)
2. Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/2016%20GOS%20-%20External%20vFinal.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
3. A. Bracken, Green Logistics? 2024. – URL: <https://www.abtslogistics.co.uk/green-logistics/> (дата звернення: 29.03.2024).

Смоляр Л. Г.

канд. екон. наук, проф.,

професор кафедри менеджменту підприємств

ORCID: 0000-0002-5626-4043;

Голінько Ю. В.

студентка ФММ

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Потреба в структурованій, чітко організованій, цілісній системі створення, доставки та фіксації цінності клієнтам й зацікавленим сторонам, її переосмислення, адаптації до нових викликів вказує на значимість стратегії інновацій бізнес-моделі. На важливості й перспективності стратегії інновацій бізнес-моделі як специфічного науково-практичного напрямку в останні десятиліття все більше наголошується в зарубіжних та вітчизняних науково-практичних дослідженнях. Вагомість інновацій бізнес-моделі, як для нових, так і для існуючих підприємств, у розрізі проектнопланувальної діяльності потребує нового мислення для розроблення й впровадження конструктивних рішень щодо ведення бізнесу по-новому. Слід зазначити, що інновації бізнес-моделі відрізняються від інших форм інновацій тим, що вони охоплюють всю архітектуру бізнесу, всі бізнес-функції, починаючи від створення цінності для клієнтів, продажів, технологій, операцій, людських ресурсів до фінансів. На рівні ціннісної пропозиції ці зміни зосереджуються на розробці унікальних продуктів/послуг, виборі цільового сегмента, каналів та моделі доходу. На рівні операційної моделі основна увага фокусується на підвищенні прибутковості, конкурентності через оптимізацію процесів і технологій. Тому інноваційна бізнес-модель повинна бути важливою частиною стратегії будь-якої компанії для довгострокового успіху [1, 2]. Необхідно розуміти, що якою б продуманою та актуальною не була існуюча бізнес-модель, з плином часу вона може втратити свою актуальність, що поставить бізнес у дуже скрутне становище. Розглянемо основні обставини, які вимагають від компанії внесення змін у бізнес модель, або, навіть, докорінного її перегляду [3]:

1. Коли великі групи потенційних клієнтів можна задовільнити за допомогою радикальних та руйнівних інновацій.

2. Коли з'являється можливість застосувати кардинально нову технологію або вже перевірену, але з виводом її на новий ринок.

3. Коли з'являється можливість створення ціннісної пропозиції там, де її ще немає.

4. Необхідність адаптації до змін у конкурентному ландшафті.

Проте варто розуміти, що компаніям не слід продовжувати переосмислення бізнес-моделі, якщо вони не впевнені, що можливість достатньо велика, щоб виправдати докладені зусилля.

Щодо IT-тенденцій, то розвиток інформаційних технологій докорінно змінює природу фірми, а разом з нею сутність інновацій і різко прискорює процес розробки бізнес-моделі. Крім того, Інтернет, аналітика даних, штучний інтелект розвиток хмарних обчислень, цифрові платформи, 3D-друк, передова робототехніка, спільна робота в реальному часі, цифрове прототипування змінюють «ігрове поле» бізнес-моделі. Сучасні бізнес-моделі компаній меншою мірою покладаються на фізичний рух товарів та інвестицій в основний капітал на ринках, а більше на використання цифрового підключення та екосистем. Бізнес-моделі таких інноваційних компаній лідерів як Amazon, Apple, Skype, Netflix, Xiaomi та багатьох інших стали можливими завдяки силам, які трансформують глобальну економіку.

Як створити інноваційну бізнес модель? Створення інноваційної бізнес-моделі включає 4-ри елементи: зв'язок і стосунки з клієнтами, базова стратегія, стратегічні засоби, цінносні зв'язки.

Зв'язок і стосунки з клієнтами включає залучення і утримування клієнтів, інформацію та знання клієнтів, динамічні стосунки з клієнтами, структура цін.

1. *Базова стратегія* – місія, бізнес-цілі, продукт, простір ринку, КПЕ.

2. В *стратегічні засоби* входять основні компетенції, стратегічні активи, основні процеси.

3. *Цінносні зв'язки* включають постачальників, партнерів, коаліціонерів.

Всі ці 4 елементи формують собою інноваційну стратегію бізнесу. Інноваційною концепцією ведення бізнесу можна вважати, наприклад, використання радикальних інновацій, які відкривають нові можливості на ринку.

Для розробки інноваційної бізнес-моделі необхідно думати та діяти не за установленими шаблонами, а встановлювати власні правила. Існує думка, що для того, щоб розробити інноваційну бізнес-модель, має відбутися міграція цінностей, тобто зміщення акцентів у ланцюгу вартості. Для того щоб це забезпечити, зазвичай керуються такими принципами [3]: забути про минуле, ігнорувати домінуючу галузеву логіку, не озиратись на конкурентів, генерувати ідеї, не боятись помилок. Але варто розуміти, що інноваційна-бізнес модель не обов'язково має бути першою в своєму роді, бо часто вони є неординарними лише для галузі у який працює компанія, а чим цікавіше поєднані елементи шаблонних бізнес-моделей у інноваційній, тим важче конкурентам буде її скопіювати. Для цього можна використовувати принципи тотожності (передбачає творче адаптування) або конфронтації (де обирається 6-8 моделей, які найбільше протирічать домінуючій логіці у галузі).

Процес розробки інноваційної бізнес моделі перш за все включає урахування важливої передумови – фактичної життєздатної інноваційної стратегії (передумова). Така стратегія передбачає чітке визначення впливу зовнішніх тенденцій на бізнес та формулювання бачення майбутнього позиціонування компанії. При розробці інноваційної бізнес-моделі важливо раціонально визначити межі галузей, в яких працює компанія, оскільки надто вузьке визначення галузі не дозволить компанії розкрити свій потенціал на повну. Іншими важливими моментами при розробці інноваційної бізнес-моделі є визначення цільових клієнтів та ціннісної пропозиції, що створить для них диференційовану цінність, визначення місця компанії в майбутньому ланцюгу створення вартості та визначення логіки бізнесу.

Розглянемо етапи створення інноваційної бізнес-моделі. Перший крок - *створення ціннісної пропозиції*. При визначенні цільових клієнтів та ціннісної пропозиції доцільно провести аналіз проблем та потреб споживачів, вивчення ринкових тенденцій і конкурентного середовища, а також експерименти з новими технологіями чи підходами до вирішення проблем клієнтів.

Наступний крок - *зосередитися на своїх силах і можливостях* [1, 2]. Наприклад, якщо інноваційний продукт відрізняється від інших тим, що він потребує менше обслуговування і має нижчі витрати на довгостроковий термін, це може стати основою для створення унікальної цінної пропозиції.

Постановка чітких цілей має вирішальне значення для інновацій бізнес-моделі [1]. Деякі компанії можуть зосереджуватися на прибутковості, інші — на швидкому зростанні, а деякі надають пріоритет найкращим послугам або продуктам для своїх клієнтів. Ці цілі визначають бізнес-модель, яку доцільно вибрати, оскільки різні бізнес-моделі служать конкретним цілям краще, ніж інші.

Застосування бенчмаркіну. Порівняльний аналіз провідних інноваторів може дати цінну інформацію [1, 2].

Вибір моделі [1, 2]. Перш ніж взятися за модель, важливо перевірити ідеї та припущення і підтвердити їх фактами шляхом безперервного тестування, оцінювання та налаштування. Створення різних сценаріїв може допомогти оцінити придатність і прибутковість кожної моделі. Зрештою, бізнес-модель має максимізувати цінність для клієнта, одночасно відповідати бізнес-цілям. Також при розробці інноваційної бізнес-моделі необхідно чітко визначити стратегічні ККП, які б дозволяли оцінювати бажані стратегічні результати. Інноваційна бізнес-модель, узгоджена з реаліями ринку та добре виконана, може призвести до значного успіху в бізнесі та стійкої конкурентної переваги.

Отже, інноваційна бізнес-модель є ключовим елементом для успішної діяльності на сучасному ринку, де вимоги та умови постійно змінюються. Пошук нових шляхів надання цінності клієнтам може привести до збільшення прибутку та стійкого зростання компанії. Завдяки інноваційним стратегіям бізнес-моделі можна створити суттєву конкурентну перевагу, яка дозволить виділитися серед конкурентів.

Список використаних джерел

1. Viima. (2022) Business Model Innovation – The Why, What, and How URL: <https://youtu.be/CEdMo21cewo?si=p17MieSiDzOVLcUg> (date of application: 02.04.2024)
2. Daniel Pereira (2023) Business Model Innovation: Strategies and Examples for Successful Transformation URL: https://businessmodelanalyst.com/business-model-innovation/#Strategies_for_Implementing_Business_Model_Innovation (date of application: 03.04.2024)
3. Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008), «Reinventing your business model», Harvard Business Review, Vol. 86 No. 12, pp. 59-67 URL: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model> (date of application: 02.04.2024)

Солосіч О. С.
асистент кафедри економіки і підприємництва
ORCID: 0000-0003-0057-463X;
Вареник С. С.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0005-9670-0726

ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ІНВЕСТИВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Однією з характерних рис організації процесу розвитку прогресивних економік сучасності є забезпечення їх інтелектуальної орієнтованості, що відповідним чином знаходить своє практичне втілення, з одного боку, у культивуванні сприятливого середовища, генерації інноваційних продуктів, а з іншого у генеруванні стійких умов заохочення інвестиційної активності ринкових акторів до реалізації відповідних фінансових алокацій у актуальні інноваційні проєкти. Саме тому, сучасний соціально-економічний контекст актуалізує проблематику розбудови оптимальних умов до реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності згідно загального інтелектуально-орієнтованого вектору розвитку.

Аналізуючи змістове наповнення терміну інновації, слід зауважити, що останнє представляє собою сукупність змін, які отримали практичне застосування вперше в певній сфері діяльності; засоби реалізації деяких завдань розвитку підприємства, зокрема підвищення рівня ефективності виробництва; результат творчого та науково-дослідницького процесу; процес впровадження нововведень; нові методи управління виробництвом та організації праці [1, с. 74].

Кон'юнктурні умови функціонування сучасних ринкових структур обумовлюють особливе місце інновацій як потужного інструменту стимулювання трансформаційних процесів розвитку підприємницьких структур, їх повноцінного становлення у якості конкурентоспроможного суб'єкту ринкового середовища. Впровадження новітніх інтелектуально-орієнтованих технологій в у техніко-технологічні процеси виробничої або адміністративно-господарські процеси комерційної діяльності, надає можливості до каталізації процесів розвитку господарського утворення. Інновації чинять безпосередній вплив на кількісні рівні прибуткових надходжень, що пояснюється їх системним впливом на витратну структуру підприємства у частині елімінації витрат непродуктивного характеру та вивільненню частини економічного потенціалу, яка перебувала поза господарським обігом.

Процеси інтелектуально-орієнтованого інвестування інноваційної діяльності представляють собою процес вкладання капіталу у розробку та прикладну імплементацію нових ідей, технологій, техніко-технологічних або організаційних рішень. Даний процес може бути реалізований через фінансування досліджень, розробку стартапів, формування спеціальних організаційних утворень, покликаних на створення організаційно та консультативного середовища розробки і імплементації інновацій (акселератори, інкубатори тощо), створення внутрішньо-організаційних механізмів підтримки інноваційних проєктів в компаніях та сприяння розвитку відповідних новаторських рішень.

Одним з найбільш актуальних напрямків інтелектуально-орієнтованого інвестування інноваційної діяльності сучасності є фінансування стартап-проєктів, зокрема один з таких механізмів, а саме венчурне фінансування. Венчурне фінансування за своєю суттю полягає у здійсненні довгострокових вкладень в малі інноваційно-технологічні компанії. Венчурний капітал використовують як економічний інструмент, необхідний для фінансування запуску основної діяльності компанії, стабілізації її функціонування та ринку та забезпечення подальшого розвитку: інвестор надає необхідні кошти, вкладаючи їх у статутний капітал і (або) виділяє пов'язаний кредит, за що отримує свою частку в статутному фонді, яка залишається у його користування до моменту продажу й отримання відповідного прибутку [2, с. 358]. До першочергових переваг венчурного фінансування слід віднести високі темпи накопичення інвестицій, які не залежать від загального обсягу заощаджень в економіці, перспективи отримання надприбутків у разі успішної реалізації стартап-ідеї. Серед ключових недоліків варто зазначити високий ступінь ризикованості прийняття інвестиційних рішень, які можуть виявитися неефективними та призведуть до економічних втрат і подальших помилок при виборі пріоритетних напрямків інвестиційної діяльності [3, с. 181].

Окремо варто відзначити, роль держави у частині підтримки процесів інтелектуально-орієнтованого фінансування інноваційної діяльності, що може виявляти себе у широкому спектрі функціональних форм та напрямків. Одними з найбільш розповсюджених форм залучення владних структур у частині підтримки інтелектуально-орієнтованого інвестування є здійснення прямого інвестування інноваційних проєктів, створення сприятливого середовища для їх розробки та формування відповідного специфічного інфраструктурного середовища, яке за рахунок локалізації, застосування специфічних податкових режимів та дієвого інформаційно-консультативного

забезпечення формує оптимальне середовище розробки та просування стартап-проектів (прикладом можуть слугувати технополіси, індустриальні парки, еко-індустриальні парки тощо). В Україні, зокрема, функціонують школи стартапів, створені державою задля надання підтримки в галузі інноваційної діяльності; також держава здійснює поступову розбудову інформаційних платформ, націлених на одночасне зосередження потенційних груп інвесторів та інформаційної бази стартап-проектів, які потребують залучення відповідного інвестування. В Україні, до прикладу, функціонує електронна платформа Advantage Ukraine, на якій зібрано інформацію про потенційних інвесторів.

Завдяки інтелектуально-орієнтованому інвестуванню інновацій, підприємства відкривають для себе додаткові можливості щодо виходу на глобальні ринки та реалізації більш ефективних процесів дифузії їх інноваційних продуктів. Такі інвестиції слугують додатковим стимулом до залучення іноземних компаній та інвесторів, що відповідним чином формує позитивні перспективи до організації процесу трансферу технологій, розширення наявних партнерських зв'язків, а також пошуку нових партнерів для подальшої розвитку та налагодження коопераційних механізмів.

Попри наявність широкого кола переваг здійснення інтелектуально-орієнтованого інвестування інноваційної діяльності підприємницького сектору наразі має місце часткова бар'єрність у належній практичній реалізації даних процесів та забезпечення їх масовості, втілена у низці проблем з якими стикаються як ініціативні групи фундаторів стартап-проектів, так і потенційні інвестори. У межах даного дослідження розглянемо відповідні проблемні аспекти за критерієм функціональної суб'єктності, а саме у розрізі проблем, які виникають на рівні підприємницьких структур, інвестиційних акторів та державного сектору.

Аналізуючи проблематику реалізації інноваційної діяльності вітчизняним підприємницьким сектором, перш за все слід відзначити, брак фінансування. Не менш важливим аспектом залишається репутаційний аспект, що знаходить своє відображення у ступені довіри інвестора, який надає свій капітал для розвитку конкретного підприємства. Інвестор як суб'єкт інвестиційної діяльності може відмовитися вкладати кошти чи ресурси, якщо вважає організацію недостатньо надійною, що в свою чергу призводить до браку коштів для фінансування певного проекту.

В свою чергу, з позиції потенційних інвестиційних акторів, інноваційні проекти невід'ємно пов'язані зі значними ризиками, що пояснюється широтою впливу факторів успішності його фіналізації, які здебільшого є низько- або цілком не прогнозованими. Інновації за своєю економічною природою охоплюють питання імплементації принципово нових технологічних продуктів, що відповідним чином тягне за собою значний ризик часткової або повної їх дисфункціоналізації у процесі розробки або безпосереднього впровадження інновацій у прикладній площині економічної діяльності, більш того часові рамки реалізації проекту можуть обумовити втрату ним актуальності в контексті глобальних прогресивних трендів розвитку науково-технічного середовища. Іншим ризиком виступають наявність низького попиту на технологію (або його відсутність у рамках національної економічної системи, а також конкурентні аспекти конкретного ринкового середовища, що можуть унеможливити ефективну ринкову реалізацію інновації як інноваційного товару. Описані вище аспекти призводять до неконтрольованого зростання ризикованості інтелектуально-орієнтованого інвестування з майже повною відсутністю економічних гарантій результативності їх перспективної реалізації, адже наразі об'єктивно відсутні дієві механізми, які гарантували обмеження ризиків, пов'язаних з мінливістю на низькою прогнозованістю середовища здійснення інтелектуально-орієнтованих інвестицій в інновації.

Розглядаючи роль держави у питаннях ефективності інтелектуальних інвестицій, варто відзначити наявність низки бар'єрів, що виступають перешкодою для організації прогресивного розвитку компанії у частині інноваційності діяльності. До таких проблем слід віднести, надмірний рівень бюрократизації, адміністративного навантаження та корупційності вітчизняної сфери публічного управління, які ускладнюють безпосередній процес інвестування або відчутно сповільнюють його. Важкі адміністративні процедури зазвичай дестимулюють потенційних інвесторів, а нестабільність в цілому та недостатній рівень розвитку національного нормативно-правового забезпечення у сфері інновацій також негативно впливає на наміри інвесторів вкладати свій капітал у певний інноваційний стартап-проект, оскільки вплив означених вище факторів напряму знижує довіру до національного інституційного та загалом інвестиційного середовища.

Отже, інновації є ключовим фактором розвитку підприємств, що відкриває нові можливості для у частині збільшення прибутку та виходу на глобальні ринки. Проте, забезпечення ефективності процесів інтелектуально-орієнтованого інвестування інноваційної діяльності зазнає впливи численної кількості волатильних та низькопрогнозованих факторів екзогенного середовища, які породжують собою відповідне коло проблем, вимагаючи формування середовища синергійної взаємодії підприємницького сектора, зацікавлених груп інвесторів та державних структур.

Список використаних джерел

1. Сенів Б. Г., Паранюк Я. Д. Економічна сутність інновацій. *Економічний простір*. 2017. № 120. С. 69-79.
2. Федоров Р. Венчурне інвестування в екосистемі стартапів. *Науковий огляд*. 2023. № 6. С.11-19.
3. Бондарчук Н. В. Проблеми функціонування механізму венчурного фінансування в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 2. С. 177-184.

Сушко А. О.
магістрантка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0004-8413-3405

АВТОМАТИЗАЦІЯ СКЛАДУ - ІНВЕСТИЦІЯ У МАЙБУТНЄ ПІДПРИЄМСТВА

Відсутність чіткого обліку товарно-матеріальних запасів на складі провокує безлад. Таким чином, погіршується швидкість обробки замовлень, ефективність роботи підприємства в цілому, а також збільшуються фінансові витрати завдяки збиткам через псування товарів та ризикам крадіжок. З метою налагодження та підтримки порядку, доцільно інвестувати в програмне забезпечення для автоматизації складських процесів. Це програмне забезпечення дає можливість оптимізувати бізнес-процеси, отримувати чітку картину реального стану справ та ефективно керувати персоналом, мінімізуючи при цьому необхідні зусилля [1].

Автоматизація складів може бути реалізована за допомогою 4 основних методів, які мають свої особливості [2]:

1. Базова автоматизація – хороший початок для компаній без досвіду автоматизації та з обмеженим бюджетом. Даний метод включає такі впровадження, як: сканування товарів для полегшеного обліку, конвеєрні системи з найпростішою архітектурою та залучення складської техніки, такої, як електророкли та навантажувачі. Базовий метод не повністю виключає потребу в людях, а лише зменшує обсяг їх роботи [2].

2. Автоматизація системи - метод, який поєднує програмне забезпечення та фізичне удосконалення для оптимізації. Найпоширенішою комп'ютерною програмою для складу є система управління складом (WMS), яка координує процеси приймання товару, ідентифікації та комплектування замовлень, забезпечує звітами про ефективність та допомагає у прийнятті обґрунтованих бізнес-рішень. Крім цього, варто подумати над тим, як покращити процес переміщення товарів у межах складу, наприклад адаптована конвеєрна лінія або ж залучення робототехніки, у протилежному випадку, впровадження WMS буде недостатньо ефективним [2].

3. Механізована автоматизація використовує роботів для пошуку та транспортування товарів, дані системи мають назву ASRS (автоматизовані системи зберігання та пошуку). Такі впровадження потребують чималих інвестицій на початку, однак, завдяки своїй гнучкості та масштабованості, показують гарний період окупності, а саме 2 роки [2].

4. Розширена автоматизація передбачає поєднання в одному місці всіх вищезгаданих методів. На цьому рівні автоматизації дані та роботи співпрацюють для максимальної ефективності. Чудовим прикладом такої передової автоматизації є складна система «збирання хвилею». Ця система групує товари для комплектування замовлень в ефективні партії («хвилі») на основі таких факторів, як номер замовлення чи місце доставки. Вона також допомагає компаніям досягати конкретних цілей, наприклад, виконувати певну кількість замовлень на тиждень. Якщо поєднати цю систему з роботами, які вільно переміщуються складом (автономними мобільними роботами або AMR), ви досянете принципово нового рівня автоматизації [2].

Завдяки впровадженню правильної технології автоматизації складу можна автоматизувати широкий спектр завдань, пов'язаних з обробкою замовлень та управлінням запасами, такими як, отримання, повернення, приймання, комплектування, сортування, поповнення, упаковка та доставка товарів [3].

За даними міжнародної організації, що займається дослідженням ринку та консалтингом - Polaris Market Research, ринок автоматизації складів стрімко зростає. Станом на 2023 рік вартість світового ринку автоматизації складів сягала 16 154,16 мільйонів доларів США. Очікується, що до 2032 року ринок зросте на 19,4% [4].

Північноамериканський ринок домінує у сфері промислової робототехніки, володіючи найбільшою часткою у цій галузі. Цьому сприяє активне впровадження платформ електронної комерції та значна державна підтримка розвитку робототехніки в регіоні. Водночас, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР) демонструє найвищі темпи зростання. Це пояснюється декількома факторами,

включаючи розвиток «розумних» роздрібних мереж, урядові ініціативи, що стимулюють впровадження нових технологій в автоматизації складів та швидке зростання виробничих потужностей у країнах, що розвиваються, таких як Китай та Індія. Іншими словами, Північна Америка наразі є лідером ринку, але АТР має значний потенціал для майбутнього зростання [4].

Компанія Nike показує чудовий приклад автоматизації своїх складів, згідно своїх потреб, впровадивши інноваційну систему комплектування GTP у своєму новому розподільчому центрі в Японії. Ця система використовує автономних роботів, які транспортують товари та пакування до працівників складу, що значно прискорює процес збирання замовлень. Завдяки автоматизації логістики Nike змогла трансформувати складські операції та забезпечити доставку товарів клієнтам в Японії в той же день [3].

Коли усім відома компанія з експрес-доставки вантажів DHL придбала новий логістичний центр у Швейцарії, постало питання організації роботи такого потужного підприємства, адже нові потужності мали 12 800 доступних місць для зберігання контейнерів, повністю автоматичний палетний склад, шість станцій розпакування, п'ять шляхів вивезення товарів, вісім станцій введення в експлуатацію, буферне сховище порожніх піддонів, та багато іншого. Було прийнято рішення, що поєднати та оптимізувати усі ці зони може адаптована система управління складом. За допомогою WMS, компанія може поєднувати інформацію з усіх складських приміщень в одному цифровому просторі, відстежувати кожну дію, працювати з будь-яким клієнтом, а також оптимально використовувати кадрові ресурси [5].

У той час, IKEA є взірцем у питанні впровадження AS/RS, що включає трибачні крани-штабелери, які використовуються для зберігання та переміщення палет з товарами та конвеєрні стелажні системи для транспортування палети з товарами до зони відправлення з максимальною швидкістю 600 палет на годину. Після такої автоматизації компанія змогла забезпечувати свої магазини товарами вчасно та з мінімальними витратами [3].

Отже, для уникнення хаосу на складі, важливо якісно попрацювати над оптимізацією усіх процесів. У сучасному світі це вирішується завдяки технологіям. Існує чотири основні методи автоматизації складу: базова автоматизація, автоматизація системи, механізована та розширена автоматизація, кожен з них має свої особливості. Цей процес доволі фінансово затратний, тому для того, щоб вірно вирішити який метод варто застосувати на конкретному підприємстві, варто провести ретельний аналіз недоліків та потреб, для того, щоб такі впровадження підвищували ефективність, плегшували роботу та економили час. Дослідники прогнозують стабільний розвиток ринку автоматизації складів, це можна підтвердити існуванням безлічі успішних практик на прикладі відомих компаній, таких, як Nike, який залучив роботів у свої процеси, DHL, який успішно впровадив WMS та IKEA, яка славиться своєю AS/RS.

Список використаних джерел

1. Бродетські В. Автоматизація складу: що це. Переваги автоматизації складського обліку | Блог CRM Appointer. Appointer. URL: <https://appointer.ua/blog/avtomatizatsiya-skladskogo-obliku-sho-tse-i-yak-pratsue/> (дата звернення: 15.03.2024).
2. Four types of warehouse automation explained - Element Logic UK. Element Logic UK. URL: <https://www.elementlogic.co.uk/insights/category/warehouse-automation/four-types-of-warehouse-automation-explained/> (date of application: 02.04.2024)
3. Abby Jenkins. Warehouse Automation Explained: Types, Benefits & Best Practices. NetSuite Oracle. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/topic/supply-chain-management.shtml> (date of application: 02.04.2024)
4. Warehouse Automation Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, By Type (Basic Warehouse, Warehouse System, Mechanized Warehouse, Advanced Warehouse); By Technology; By Application; By Region, And Segment Forecasts, 2024-2032. Polaris Market Research, 2024. 118 p. URL: <http://surl.li/sdtxo> (date of application: 02.04.2024)
5. Повідомлення щодо впровадження WMS на прикладі DHL. Studocu. URL: <http://surl.li/sdtzg> (дата звернення: 22.03.2024)

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц., Луценко І. С.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ ІТ-КОМПАНІЇ

ІТ-сфера постійно стикається із зростанням обсягів інформації й нових знань. Багато напрямків діяльності, що з'явилися в останні роки, уже зараз потребують абсолютно нового підходу до управління. Такі напрямки як штучний інтелект і машинне навчання, кібербезпека, AR/VR, розробка відеоігор, оборонна діяльність повністю вийшли на новий рівень розуміння. Ці технології трансформують всі сфери життя, тому попит на фахівців в галузі ІТ буде лише збільшуватись. З іншого боку, за підсумками 2023 року експорт ІТ-послуг в Україні скоротився на 8,5% [1], що було очікуваною тенденцією на фоні війни та спаду зарубіжних замовлень. Більшість компаній ІТ-ринку активно скорочували затрати, що призвело до масових звільнень персоналу впродовж 2022-2023 років. Водночас, бажання притягувати фахівців, які готові активно опановувати нові навички й долучитися до сфери ІТ залишається надзвичайно високим серед ІТ-компаній. Тому, ринок перейшов на сторону «працедавця» й ставить перед ним ряд актуальних проблем – яким чином залучати кваліфікований персонал в нестабільних умовах економіки, яким чином управляти знаннями спеціалістів при цьому зберегти витрати на управління персоналом на низькому рівні, як забезпечити стабільність в умовах жорсткої конкуренції на інноваційному ринку.

Основна проблематика дослідження полягає у визначенні механізмів та методів, які допоможуть забезпечити ефективне навчання та розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії. Важливо також розглянути методи ефективного залучення нових працівників через участь в навчальних програмах, створення умов для розвитку кар'єрних можливостей та планування нарощення талантів в межах компанії.

Термін «управління знаннями» на думку українських дослідників А. Мазуркевича, А. Севост'янової розглядається як «цілісна та спрямована систематична управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії» [2, с. 61]. При цьому така діяльність може включати перелік процедур, методик, стандартів якості, способів оцінки, зберігання, передачі й перетворення знань тощо [4, с. 13]. Погляд М.Шпака щодо управління знаннями розкриває це поняття «як нову технологію менеджменту, що в сучасних умовах набуває глобального характеру і має стати частиною філософії кожної організації, а також її корпоративної культури». Ми згодні з початковим теоретичним обґрунтуванням терміну, але пропонуємо більш широко розкрити другий аспект розуміння, а саме через формування Політики управління знаннями як «інструменту управління» в компанії

На наш погляд, основною метою внутрішньої Політики управління знаннями в ІТ-компанії має стати інформування про зовнішні можливості навчання та програми стажування з перспективою працевлаштування для зовнішніх кандидатів, а також обмін інформацією про всі внутрішні можливості навчання, курси та освітні програми, доступні для внутрішніх співробітників. Ми пропонуємо розкрити дану мету через формування наступних блоків Політики управління знаннями в компанії:

- створення внутрішніх спеціалізованих навчальних курсів або корпоративного університету спрямованого на навчання та залучення нових Junior працівників у різні напрямки компанії. Такі курси також надають можливість переходу у сферу ІТ з інших професійних напрямків (так званий світчинг або джоб-світчинг (з англ. switching — «перемикання»);

- стажування інтернів з можливістю подальшого працевлаштування в компанії. Стажування включає стипендію та тривалість в середньому 3-6 місяців. Під час стажування інтерни виконують практичні завдання та долучаються до робочих проектів, що сприяє їхньому професійному росту та адаптації в умовах робочого середовища компанії.

Внутрішні навчальні тренінги та курси спрямовані на підвищення soft skills наявних працівників, удосконалення робочих процесів та виконання KPI відповідно до посадових обов'язків. Внутрішні навчальні курси поділяються на:

- обов'язкове навчання - курси, які встановлюються відповідно до посади або ролі, вивчаються для якісного виконання своїх прямих робочих обов'язків; враховуються в процесі кожного оцінювання персоналу або просування по кар'єрних сходинках.

- не обов'язкове навчання (рекомендоване) - курси, що надаються компанією для вдосконалення навичок, робочих процесів, вивчення нових інструментів, досягнення цілей, професійного та особистісного зростання; приймаються до уваги при переведенні, просуванні та кар'єрному зростанні спеціалістів.

– Зовнішні навчальні курси та офлайн тренінги від зовнішніх провайдерів (Udemy, Coursera) є додатковим засобом підвищення кваліфікації працівників у наявних та нових технологіях. Вони сприяють розвитку hard skills та допомагають працівникам досягти своїх цілей з розвитку відповідно до потреб компанії.

– Внутрішні програми підвищення кваліфікації або перекваліфікації як спеціалізовані навчальні курси з метою залучення спеціалістів в нові технології або нові напрямки всередині компанії. Відмінність програм підвищення кваліфікації від традиційного внутрішнього навчання в тому, що вони створюються для конкретних ролей, департаментів, під чітко визначений проект. А, для прикладу, внутрішні курси інформаційної безпеки стосуються всіх спеціалістів, незалежно від ролі чи посади.

– Корпоративні курси з підвищення знань англійської мови з метою зростання рівня англійської мови у працівників (додатково можливе вивчення інших мов - Німецька, Французька, Іспанська залежно від збору групи на відповідну мову). Вони сприяють підвищенню мовних навичок працівників, що є важливим для спілкування в умовах міжнародного бізнесу.

– Внутрішня корпоративна бібліотека - доступні професійні книги для працівників з метою вільного доступу до спеціалізованої літератури, виконання цілей з розвитку, підвищення навичок. Взаємний обмін такими книгами між спеціалістами, а також підтримка цього процесу з боку компанії значно спрощують шлях новачкам у вивчення важливих процесів та методик компанії.

– Участь в зовнішніх професійних конференціях та проходження сертифікацій для працівників з метою отримання спеціалізованих знань, обміну досвідом, підтвердження рівня професійної кваліфікації. Участь в професійних семінарах також допомагає в побудові командної згуртованості та залученості, оскільки надає можливість працівників побачити свою професію під іншим кутом, поділитися думками з колегами інших компаній, почути зворотній зв'язок інших.

– Платформи для поширення знань через короткі 30-хвилинні виступи колег з метою створення дружнього обміну досвідом, налагодження командної комунікації на теми власного розвитку, професійних навичок, робочих інструментів, взаємних інтересів, особистих захоплень, корисних звичок тощо. Це можуть бути щомісячні сесії обміну досвідом або живі зустрічі із презентаціями від колег. Але важливим елементом є стабільність та повторюваність. Наприклад, speaking club, який систематично організовується двічі в тиждень в один й той самий час. В такому випадку працівники розуміючи свій календар завчасно будуть планувати участь та сприймати цей як платформу для спілкування й обміну досвідом.

– Матеріали для менеджерів всіх рівнів (People Management) - інформаційні матеріали, внутрішні тренінги, кейси, що направлені на вдосконалення навичок управління командами різного рівня. Важливий аспект цього блоку – це інформація винятково для керівників, а не спеціалістів. Розкриваються теми управління персоналом, делегування, оцінювання, контролю, планування ресурсів, найму та звільнень тощо. Ми виділяємо це як окремий блок, оскільки дана інформація не може бути поширена на всю компанію, позаяк містить внутрішню інформацію саме для керівників, водночас допомагаючи менеджерам приймати правильні управлінські рішення.

Кожен із перерахованих вище напрямків має прямий вплив на показники плинності кадрів та ефективну роботу спеціалістів. За даними Zipria витрати на пошук нового спеціаліста сягають 40% від базової заробітної плати працівника [4]. При цьому, одна з найбільш вагомих причин зміни місця роботи в спеціалістів Junior+/Middle рівня – саме відсутність можливостей для розвитку через навчання та зростання. Відповідно, компанії, які виділяють час та ресурси на створення внутрішньої системи управління знаннями набагато більш ефективні та стабільні на ринку. Для прикладу, із списку найбільших ІТ-компаній України (список DOU top-50 – це компанії із чисельністю понад 500 постійних працівників) перші top-10 підприємств мають власні корпоративні навчальні програми.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що зміни у технологіях та вимоги ринку праці наголошують на необхідності постійного самовдосконалення та навчання, що робить політику управління знаннями спеціалістів важливим інструментом для компанії. Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, особливо в галузі ІТ.

Список використаних джерел

1. Тарасовський Ю. Річний обсяг ІТ-експорту // Журнал Forbes Ukraine. – 2024. URL: <https://forbes.ua/news/richniy-obsyag-it-eksportu-ukraini-u-lyutomu-skorotivsyu-na-53-29032024-20228> (дата звернення: 27.03.2024)
2. Мазуркевич А.Г., Севост'янова А.В. Огляд сучасних моделей та методів управління знаннями та інформацією в ІТ-проектах // Матеріали конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ: КНУБА, 2022. – С.60-62. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4630/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B82022_%D0%9A%D0%9D%D0%A3%D0%91%D0%90.pdf#page=60 (дата звернення: 27.03.2024)
3. Sharovara O.M. Justification of the necessity of Knowledge management convergence in multinational projects. // Збірник наукових праць «Управління розвитком складних систем». - 2019. - Вип.40. - С. 12-16. 4. Коефіцієнт плинності кадрів: як правильно розрахувати та запобігти зростанню. // Hurma. – 2023. URL: <https://hurma.work/blog/koeffitsiyent-plynnosti-kadriv> (дата звернення: 27.03.2024)

Чушенко О. М.

*здобувач магістерського ступеня
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0000-9560-5632;*

Смерічевська С. В.

*д-р. екон. наук, професор,
в.о. завідувача кафедри логістики
Національний авіаційний університет
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0733-8525*

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Прагнення до інновацій стає визначальним фактором конкурентоспроможності в епоху глобалізації. Цифрова економіка відіграє ключову роль у цьому процесі, де інновації постійно впроваджуються та розвиваються, створюючи нові можливості для бізнесу та ринків. Очікується, що цифрові технології покращать ефективність у всіх сферах діяльності – від виробництва до логістики та фінансів. Це стане ключовим фактором для зменшення витрат та оптимізації використання ресурсів.

Зростання впливу цифрових медіа, електронної комерції та інших цифрових платформ змушує компанії швидко адаптуватися до нових споживчих звичок та вимог, що створює потребу у постійних інноваціях та трансформаціях. Цифрова економіка розширює можливості для глобальних торговельних операцій та міжнародних партнерств, сприяючи економічному зростанню та розвитку ринків. Цифрова трансформація може значно змінити ринок праці та суспільство в цілому, що підкреслює важливість розуміння цифрової економіки та її тенденцій розвитку для бізнесу, уряду, академічної спільноти та громадськості.

Цифрова економіка – це вся економічна діяльність, яка забезпечується використанням інформаційно-комунікаційних та інших цифрових технологій. Це не лише ІТ-розробки та наукові цифрові рішення, а й електронна комерція, онлайн-послуги та результати діяльності цифровізованих підприємств [1].

Цифрова економіка відіграє значну роль у забезпеченні стабільності економіки та формуванні стійкого джерела податкових надходжень. Основна перевага полягає у тому, що вона менше залежна від фізичних активів порівняно з промисловістю чи сільським господарством. Стійкість цифрового сектору особливо помітна в умовах кризи. Наприклад, після початку повномасштабного вторгнення українська ІТ-галузь виявилася однією з найстабільніших сфер економіки, і навіть збільшила обсяг експорту ІТ-послуг у 2022 році.

Інформаційні технології мають великий потенціал для підвищення ефективності процесу відбудови України. Це охоплює не лише розвиток ІТ-сектору та використання цифрових технологій у інших галузях для оптимізації виробництва, але і впровадження цифрових рішень для розподілу міжнародної допомоги та контролю за її використанням. Це може значно знизити ризики корупції і сприяти більш ефективній роботі системи допомоги.

У перехідній епіс постіндустріального розвитку відбувається активне формування електронного середовища та перехід до інформаційної цивілізації. Це призвело до посилення уваги, яку країни світу приділяють розвитку цифрової економіки. Зростаюча взаємодія цифрової та традиційної економіки ускладнює чітке розмежування між ними.

Цифрові технології спрямовані на підвищення ефективності української промисловості. Однак в деяких сферах вони є основою стратегій виробництва, оскільки вони дозволяють змінювати традиційні бізнес-моделі та виробничі ланцюжки, що сприяє впровадженню інноваційних продуктів.

Для розвитку цифрової економіки важливо впроваджувати стратегію національного рівня «цифровізації». Ця стратегія сприятиме створенню державного ринку інформаційно-комунікаційних технологій і мотивуванню населення використовувати цифрові технології. Основою розвитку цифрової економіки є рівень розвиненості цифрової інфраструктури, яка включає в себе комплекс технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості на цифровій основі [2].

Цифрова економіка є ключовим напрямом розвитку економіки, оскільки вона заохочує бізнес і населення до використання інформаційно-комунікаційних технологій як більш ефективних, якісних, економічних та швидких. У рамках цього напрямку вивчаються можливості використання сучасних цифрових технологій для управління економічними системами, що дозволяє оновлювати підходи до ведення бізнесу та сектору економіки.

Найперспективнішим і найновішим підходом цифровізації на даному етапі є штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН). Вони відіграють ключову роль у цифровізації бізнесу, революціонізуючи способи, якими компанії працюють з даними та приймають рішення. Вони дозволяють компаніям розуміти складні взаємозв'язки між даними, автоматизувати процеси та прогнозувати майбутні тенденції.

Сьогодні увага до сектору штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) суттєво зростає, проте навіть без цього збільшення ІТ-індустрія ніколи не була відсталим гравцем. Інвестиції в стартапи стабільно зростають з року в рік, навіть не враховуючи ейфорії щодо генеративного ШІ.

Згідно з даними CB Insights, у 2022 році інвестори здійснили 2956 угод на суму \$45,8 млрд. Це на 34% менше порівняно з попереднім роком, але все ж вище, ніж будь-коли раніше. Середня сума угоди склала \$20,7 млн. Головний географічний регіон - США, де було здійснено більшу частину угод і залучено найбільше коштів. 66% всіх інвестицій були здійснені в стартапи на ранніх стадіях розвитку. [3].

Аналітики з PitchBook також провели подібний огляд. За їхніми даними, у 2022 році інвестори уклали 6727 угод на суму \$78 млрд. Найбільше постраждали сегменти автономних транспортних засобів, розроблення процесорів, платформ автоматизації та інтелектуальних датчиків. Відзначається зменшення інтересу до апаратного забезпечення. З іншого боку, споживчий сегмент, зокрема генеративне ШІ, знаходиться на підйомі.

У нещодавньому масштабному дослідженні Стенфордського університету повідомляється, що за результатами 2022 року глобальні приватні інвестиції в ШІ становили \$91,9 млрд. За останні десять років приплив капіталу зріс в цю сферу у 13 разів [3].

Незважаючи на розбіжність деяких цифр, всі джерела підтверджують позитивну тенденцію інвестування в цей сектор. Цей фактор позитивно позначиться на майбутньому індустрії, навіть після закінчення хайпу. Щодо глобального розміру ринку, він оцінюється приблизно в \$200 млрд, зазначає Grand View Research. Більше того, з 2023 по 2030 роки прогнозується річне зростання на рівні 37,3%.

Продовжує збільшуватися кількість компаній, які використовують ШІ для своїх потреб. Глобальне дослідження показало, що у 2022 році близько 50-60% бізнесу в якийсь спосіб почали використовувати ШІ. У порівнянні з 2017 роком, коли таких компаній було лише 20%, це вражаючий ріст. Цікаво, що це не лише відбувається через тренди. Бізнес підтверджує, що впровадження ШІ призвело до зменшення витрат і зростання доходу.

Щодо використання ШІ у практичних сценаріях, найчастіше бізнес використовує його для оптимізації сервісних операцій, створення нових продуктів на основі штучного інтелекту, сегментації клієнтів, аналізу обслуговування клієнтів, удосконалення продуктів, або, іншими словами, інтеграції ШІ в них.

Отже розвиток цифрової економіки є стратегічним елементом управління бізнес процесами у всіх сферах економіки. Зокрема, використання ШІ та МН вважається надзвичайно актуальним у сучасній економіці і грає ключову роль у багатьох сферах. Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють:

1. автоматизувати багато рутинних завдань, забезпечуючи швидше та ефективніше вирішення бізнес-задач. Це дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних завданнях та збільшує їхню продуктивність;

2. аналізувати великі обсяги даних та знаходити в них приховані зв'язки та партнерів, що допомагає приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення.

3. створювати персоналізовані продукти та послуги, враховуючи індивідуальні потреби та вподобання клієнтів, що дозволяє підвищити задоволеність клієнтів та покращити конкурентоспроможність компанії.

4. виявляти та запобігати кібератакам, а також забезпечувати конфіденційність інформації компанії, що особливо важливо в умовах зростання кількості кіберзагроз у сучасному світі.

5. створювати нові можливості для інновацій у різних галузях, від медицини та фінансів до транспорту та виробництва. Вони дозволяють компаніям розробляти нові продукти, сервіси та бізнес-моделі, що можуть змінити обличчя економіки [4].

Список використаних джерел

1. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с. <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU> (дата звернення: 19.03.2024)
2. Informatica. Platform Partner. URL: <https://integralsolutions.pl/uk/optymalizacja-logistyki-analiza-danych/> (date of application: 02.04.2024)
3. Штучний інтелект і машинне навчання: що відбувається на ринку і які перспективи галузі. URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-i-masinne-navcannya-shho-vidbuvaetsya-na-rinku-i-yaki-perspektivi-galuzi-9qz4g9> дата звернення: 29.03.2024).
4. Мацишина О., Смерічевська С. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та їх рішення, 2022. С.78-79. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271608> (дата звернення: 28.03.2024)

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ

ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЇ

РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
IN ENTERPRISES
DEVELOPMENT STRATEGY

Kateryna Kopishynska

*Assoc. prof., PhD in Economics,
Department of Management of Enterprises
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1609-2902;*

Yang Weiyue

*Student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID:0009-0000-9746-0094*

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LOGISTICS ENTERPRISES

The logistics industry is a major contributor to greenhouse gas emissions and pollution. At the same time, the industry is undergoing a digital revolution, with technologies like artificial intelligence, big data, and the Internet of Things (IoT) transforming how goods are moved and managed. Understanding how digitalization can contribute to sustainability is crucial for staying ahead of the curve. Digital transformation offers solutions for optimizing routes, reducing empty miles, and improving fuel efficiency, all of which can significantly reduce the environmental impact of logistics operations. Thus, logistics companies can improve their operational efficiency, lower their effect on the environment, and meet the growing demand for sustainable business practices by using digital technologies.

The logistics and transportation industry currently accounts for slightly more than one-third of global carbon dioxide (CO₂) emissions, making it the foremost emitter in several developed nations. This proportion is continuously increasing. In 2021, the transportation sector generated 7.7 gigatonnes (Gt) of CO₂, marking an 8% rise since pandemic restrictions were lifted.

Presently, global CO₂ emissions stand at approximately 35 Gt per annum. Given its substantial contribution to worldwide emissions, the transportation sector holds a pivotal role in transitioning towards a decarbonized future and adapting to climate change impacts. To align with global net-zero targets, transportation must slash its emissions by roughly 20%, reducing them to under 6 Gt by 2030 to accommodate the anticipated surge in global trade demand. As per findings from the Massachusetts Institute of Technology Supply Chains Initiative, freight transportation constitutes roughly 8% of global greenhouse gas emissions.

When factoring in warehousing operations, this percentage increases to 11% [1]. Under such conditions, the search for tools to reduce the level of emissions of logistics enterprises and their achievement of sustainable development is extremely important.

Digital transformation plays a crucial role in ensuring the sustainable development of logistics enterprises by providing innovative solutions to address various challenges and capitalize on opportunities in the industry. It is innovation driven hence leading to new business models, value chains as well as ecosystems creation.

Digital transformation enable logistics companies optimize operations, reduce waste and enhance resource utilization. Sustainable digital supply chains align with the broader understanding of how digital transformation contributes to sustainable development in logistics enterprises [2]:

- *efficient demand and supply planning*: digital technologies like artificial intelligence and machine learning enable accurate demand forecasting, allowing manufacturers to optimize their production processes. By producing only what is needed, companies can minimize overproduction and reduce waste of resources, thereby lowering their environmental footprint;
- *transparency in sourcing*: sustainable digital supply chains promote transparency throughout the supply chain, ensuring that suppliers engage in sustainable sourcing practices. This transparency helps to mitigate the adverse environmental impacts associated with unsustainable sourcing, such as deforestation or pollution;

- *optimization of shipping routes*: digital technologies, including advanced analytics, enable the optimization of shipping routes at the local, national, and international levels. By minimizing energy consumption and reducing emissions associated with transportation, sustainable digital supply chains contribute to environmental sustainability.
- *risk management and contingency planning*: digitization and sustainability practices in supply chains allow companies to better plan around existing environmental risks and impacts, such as those related to climate change. By leveraging digital tools for risk assessment and mitigation, companies can develop contingency plans to address potential disruptions and ensure continuity in operations.

The integration of digital technologies within logistics businesses can bolster their organizational framework for sustainable development by optimizing operational processes and minimizing wastage. Through the utilization of digital technologies, logistics companies have a significant opportunity to mitigate potential pollution and actively pursue sustainable development objectives.

Various digital technologies can be employed by logistics companies, including Warehouse Management Systems (WMS), data analysis tools, image recognition technology, and dynamic transportation planning software. Enhancing efficiency, reducing resource consumption, and improving decision-making accuracy are crucial aspects achieved through the adoption of digital technologies. In particular, WMS serves as a robust and intelligent software solution, facilitating smoother warehouse processes and reducing occurrences of time loss and errors.

Additionally, data analysis tools enable managers to make informed decisions, ensuring optimal resource allocation, especially in response to varying order scales. Image recognition technology is another valuable digital tool utilized by logistics companies to maintain product quality and minimize unnecessary waste. Furthermore, transportation planning software, an intelligent solution, aids in optimizing delivery routes and reducing CO₂ emissions. By embracing digitalization within logistics operations, companies can offer more sustainable solutions, ultimately lowering costs, enhancing customer satisfaction, and mitigating their carbon footprint [3].

Thus, the logistics industry faces a critical challenge: reducing its significant environmental impact while meeting growing global trade demands. Fortunately, the digital revolution offers a powerful solution. By embracing digital transformation, logistics companies can achieve a win-win scenario. They can optimize operations, reduce waste, and improve efficiency, all while significantly lowering their carbon footprint and contributing to a more sustainable future.

Digital tools like AI, big data, and IoT provide solutions for route optimization, empty mile reduction, and improved fuel efficiency. This not only benefits the environment but also leads to cost savings and a competitive edge for companies that prioritize sustainability. As the demand for sustainable practices continues to rise, logistics companies that leverage digital transformation will be well-positioned to meet customer expectations and contribute to a greener future.

References

1. Gould R. Towards a net-zero logistics sector. ISO. Retrieved from: <https://www.iso.org/contents/news/2023/01/a-net-zero-logistics-sector.html> (date of application: 02.04.2024)
2. Balan Sundarakani, Ioannis Manikas, & Angappa Gunasekaran. (2024). The role of digital transformation in achieving sustainable supply chain management in Industry 4.0: an editorial review perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2332123> (date of application: 02.04.2024)
3. Ferk, M. (2023). Digitalization Enables Sustainable Logistics. *Digitalization, Software, Sustainability, Trends*. Retrieved from: <https://www.knapp.com/en/insights/blog/digitalization-enables-sustainable-logistics/> (date of application: 02.04.2024)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних динамічних умовах ведення бізнесу ефективне управління процесами закупівель стає ключовим фактором для збалансованого розвитку підприємства та забезпечення його стабільності на ринку. Це зумовлено низкою причин: зростанням конкуренції, динамікою цін на сировину та матеріали, складністю логістичних ланцюгів та необхідністю оптимізації витрат.

Процес закупівлі можна визначити як комплекс дій, спрямованих на придбання товарів чи послуг, необхідних для діяльності підприємства.

Управління процесами закупівель - цілеспрямована діяльність, що охоплює планування, організацію, контроль та координацію всіх етапів закупівельної діяльності, з метою досягнення оптимального співвідношення якості, ціни та своєчасності поставок [2].

В комерційному секторі зазвичай відповідальність за проведення закупівель покладається на окремих відділ чи спеціалістів, які спеціалізуються на цій справі. Здійснення постачання супроводжується не лише одним фахівцем, на якого покладена дана функція, до цього процесу задіяні й інші учасники і відділи всередині підприємства: ініціатор закупки, бухгалтерія, склад, транспортний відділ, фінансовий департамент тощо. Відповідно, управління процесами закупівель на підприємстві потребує комунікації функціональної структури з закупівель із іншими підрозділами [1].

Для організації процесу закупівель менеджерам матеріально-технічного забезпечення потрібно: визначити потребу у матеріальних ресурсах; визначити необхідну кількість товарів і послуг, визначити та проаналізувати можливих постачальників; визначити ціни та умови закупівель; розмістити замовлення на закупівлю; контролювати та/або експедирувати виконання замовлень; отримати та перевірити весь товар; обробити рахунки та оплатити їх; вести облік надходження товарів [4].

Сучасне управління процесами закупівель на підприємстві визначається декількома ключовими особливостями. Перш за все, це стратегічний підхід до закупівельних процесів, коли вони не розглядаються як прості операції, а плануються та виконуються з урахуванням загальних стратегічних цілей підприємства. Це включає в себе пошук оптимальних варіантів постачальників, управління ризиками та впровадження стратегій для досягнення конкурентних переваг через закупівельні процеси.

Другий аспект полягає в комплексній автоматизації процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати роботу, автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних та приймати обґрунтовані рішення. Це сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та забезпеченню якісного контролю над усіма аспектами закупівельних процесів.

Крім того, у сучасному управлінні закупівлями велика увага приділяється співпраці з постачальниками та етичності у всіх аспектах закупівельних операцій. Співпраця на основі етичних принципів сприяє побудові довіри як з постачальниками, так і з іншими учасниками бізнес-спільноти, що в свою чергу сприяє підтримці та зміцненню репутації компанії, її стабільності та успішності на ринку [3].

Отже, ефективне управління процесами закупівель є необхідним фактором для досягнення успіху підприємства. Зростання конкуренції, зміни в цінах на сировину та складність логістичних ланцюгів підсилюють важливість цього аспекту управління. Сучасне управління закупівлями вимагає стратегічного підходу, комплексної автоматизації, співпраці з постачальниками та дотримання етичності. Ці особливості сприяють оптимізації витрат, підвищенню ефективності та підтримці стабільності у ланцюгу постачання, що робить їх ключовими для успішної діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Дунська А., Лютенко Д. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства. Управління бізнес-структурами, м. Київ. 2020. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204739> (дата звернення: 01.04.2024).
2. Запорука успіху – ефективна побудова закупівельної діяльності. Zakupki.ua. URL: https://articles.tendergid.ua/ua/закупівельна_діяльність.html (дата звернення: 03.04.2024).
3. Лахтіонова Л., Юлдашова А. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи. 2023. С. 14. URL: <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Overvest M. Procurement department: 8 crucial roles in 2024. Procurement Tactics. URL: <https://procurementtactics.com/procurement-department/> (date of access: 01.04.2024).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Мохонько Г. А.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗМІЩЕННЯ СКЛАДІВ

Специфіка логістичного підходу полягає в спільному вирішенні задач управління матеріальними потоками. В більшості випадків діяльність підприємств неможлива без функції зберігання, а, отже, без складів, які мають місце в будь логістичній системі і можуть бути розташовані в будь якому місці логістичного ланцюга. Сучасний інноваційний складський комплекс дозволяє вирішувати багато проблем, пов'язаних з переробкою характеристик матеріального потоку і надання доданої вартості. Правильно організований склад дозволяє оптимізувати витрати логістичної системи і створити конкурентну перевагу у вигляді складської послуги. а процеси, пов'язані з функціонуванням складів, в кінцевому результаті є значною складовою сукупних витрат. Склад виконує величезну кількість функцій в логістичній системі: зберігання та концентрація, наближення запасів до місць споживання, формування ринкового асортименту, комплектування змішаних вантажних відправлень, консолідація, розподілення вантажів, вирівнювання часової різниці між виробництвом і споживачами товарів, експедиторські послуги тощо. Таким чином, склад - як невід'ємна ланка в логістичній системі, дозволяє визначити стратегічні вигоди: економічні та сервісні [2].

Високий рівень централізації поставок у сучасних логістичних мережах призвів до серйозних проблем у ланцюгах постачання. Це виявилось не вигідним для бізнесів, які стали активно впроваджувати стратегії децентралізації товарних потоків. Для забезпечення безперебійної роботи і планування майбутніх кроків, компанії з такими мережами змушені постійно реагувати на ситуацію і акцентувати увагу на щоденних оперативних питаннях [8].

Системні компанії успішно вирішують ці виклики, швидко реагуючи на зміни умов і зовнішні впливи. Використання промислових систем управління складом (WMS) та систем управління транспортом (TMS) дозволяє легко перенести склад на нову локацію, якщо це потрібно. Наприклад, такі системи можуть допомогти перевезти склад площею 50 тисяч квадратних метрів на нове місце всього за кілька днів, забезпечивши необхідне складське приміщення, транспорт та робочу силу [1].

Тенденція розвитку ринку складської нерухомості і логістичних послуг, які надаються компаніями, знаходиться в прямій залежності від економічної, політичної ситуації, темпів розвитку на світовому ринку, а також на ринку країни [3]. Сучасні тенденції українського ринку складської нерухомості в більшості визначаються політичною ситуацією, а саме російсько-українською війною. Так, з початком повномасштабного вторгнення ситуація з складською діяльністю змінилась. За 2022 рік в Київській області обсяг складських площ значно знизився до 1,3 млн кв. м із 1,6 млн кв. м на кінець 2021 року. На червень 2022 року в Київській області пошкоджено або повністю зруйновано майже 340 тис. кв. м чистих складських площ, а це 22% загальних складських площ в Київській області [2]. Частково пошкоджено 169 тис. кв. м., повністю зруйновано -213 тис.кв.м [7].

Найбільш постраждали від бойових дій об'єкти розташовані вздовж траси М-06 (Житомирський напрям) поблизу сіл Стоянка, Петрушки, Бузова та Макарів. Значних збитків також отримали складські та логістичні комплекси вздовж Варшавського шосе (М-07) біля Бучі, Гостомелю та Ворзеля у Бучанському районі. Частина компаній зовсім відмовилась від запасів і почала працювати під замовлення клієнтів, тим самим знизивши ризик руйнування складів. Частина підприємств перенесли свої склади в більш безпечне місце. З початком повномасштабної війни західна частина України стала так званим логістичним хабом, багато компаній зі східних та центральних регіонів були вимушені перенести свої потужності в західну частину країни, що призвело до розвитку регіону. У Львівській області ринок складських об'єктів збільшився на 80 тис. кв. м 2023 року [2].

Протягом останніх років спостерігався стабільно високий попит на складські приміщення в Києві. Наприклад, факт знищення 20% складських площ у Київському регіоні свідчить про необхідність релокації логістично-складського хабу на захід України. Це обумовлено як потребою українських компаній, що втратили свої складські об'єкти через воєнні події, так і інтересом компаній, які прагнуть розширити географію своїх інвестицій у нерухомість для зменшення ризику втрати цих об'єктів [7].

У 2022 році львівські девелопери продовжували збільшувати свої інвестиції в логістичний сегмент. На сьогодні найактивнішими є: Dragon Capital, Alterra Group, Sparrow Capital. Загалом ці компанії збільшили ринок логістичної нерухомості Львівського регіону майже на 80 тис. кв. м, на початок 2023 року у регіоні було близько 300 тис. кв. м якісної логістичної нерухомості класу А та В [6].

Протягом 2024-2025 років на ринку складської нерухомості може бути введено в експлуатацію декілька нових логістичних комплексів, площею близько 161 000 кв.м, що є рекордним показником за останні десять років [5].

Також значна частина українських компаній перенесли свої потужності у Європу, а саме у Польщу. Актуальність полягає в тому, що в Україні закриті порти та аеропорти для комерційних вантажів. Тому значна кількість імпорتنих вантажів, заходить в Україну через морський порт Гданську (Польща). І саме це пояснює доцільність перенесення складських потужностей в Польщу

1) зниження ризиків потрапляння снарядів у склади, знищення коштовного товару.

2) закриття польськи кордонів (вивіз з Польщі став практично неможливим, тарифи на перевезення значно зросли, а зі складами у Європі підприємство може зберігати вантаж у Європі і за рахунок цього оптимізувати транспортні витрати (не сплачуючи надзвичайно високі тарифи на автомобільні перевезення, а очікуючи більш оптимального моменту перетину кордону).

Складування є важливою складовою ефективною системою управління логістикою для бізнесу. Воно включає в себе не лише сортування товарів і збереження їх у безпеці, але й ряд інших ключових аспектів, які допомагають підтримувати оптимальну роботу логістичної системи підприємства [4].

Однією з важливих функцій складування є оптимізація запасів. Це означає, що склад дозволяє уникати зайвих запасів, зменшує витрати на утримання надмірних товарів і допомагає зберігати лише ті товари, які реально необхідні для виробництва або продажу. Це сприяє зниженню витрат і оптимізації обороту капіталу [3].

Крім того, ефективна система складування дозволяє оптимізувати процеси комплектації замовлень і виконання доставок. Завдяки правильно організованій системі складування можна швидше знаходити необхідні товари для формування замовлень і виконання доставок клієнтам, що підвищує рівень обслуговування та задоволеність клієнтів.

Також склад має важливе значення у забезпеченні безпеки та захисту товарів від пошкоджень та крадіжок. Правильно організована система безпеки на складі допомагає уникнути втрат товарів і зберігає їх цілісність до моменту доставки клієнтам [3].

Отже, складування є не лише місцем для зберігання товарів, а й стратегічним елементом управління логістикою, який допомагає підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати рівень обслуговування та забезпечувати безпеку та цілісність товарів. Так само існують менш очевидні, але при цьому не менш важливі соціальні та економічні переваги. Основна задача складу – концентрація запасів, їх збереження та формування безперебійного і ритмічного забезпечення замовлень споживачів. До інших задач складу необхідно віднести наступне:

1. Максимальне використання потужностей.
2. Раціональне ведення навантажувально-розвантажувальних робіт.
3. Ефективне використання складського обладнання.
4. Зменшення втрат товарів при їх складський переробці.
5. Своечасне надання товарів та послуг споживачам.
6. Поповнення запасів при оптимальних витратах.
7. Захист виробників та споживачів від різних ризиків.
8. Формування необхідного рівня сервісу.
9. Розвиток інтеграції і координації взаємодії з іншими ланками логістичного ланцюга.

Таким чином, склади відіграють значну роль у побудові логістичних рішень та оптимізації логістичних процесів, особливо в умовах сучасних викликів, таких як повномасштабне вторгнення та нестабільність ринку. Повномасштабне вторгнення значно вплинуло на стратегічне розміщення складських площ, зумовивши підвищення витрат на зберігання та доставку. У контексті воєнного часу та непередбачуваної ситуації на ринку, дуже важливо аналізувати ризики та можливості ринку, щоб правильно розмістити складські потужності та зменшити ризики та витрати на логістичні процеси та логістичну систему в цілому. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати виклики логістики в умовах непередбачуваності та забезпечує оптимальний баланс між ризиками та ефективністю логістичних операцій.

Список використаних джерел

1. Аполій В.В., Мішук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі: 3-е видання, Центр навчальної літератури., 2019, С. 632.
2. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підручник [для студ.вищ. навч. закл.] Н.О.Голошубова. –2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Київ. нац. торг.–екон. ун-т, 2012. С. 680.
3. Голошубова Н.О., Торопков В.М. Оптова торгівля: організація та технологія: Навч. Посібник. –К.: Київ. нац. торг.–екон. ун-т, 2005., С.265.
4. Качуровський С.В., Системний підхід в логістиці складування: Збірник наукових праць ВНАУ, 2012.
5. Огляд ринку складської нерухомості Києва. URL: <https://cbre-expandia.com/uk/research/> (дата звернення:16.03.2024)
6. Складська логістика України: зміна вектору. URL: <https://trans.info/ua/skladaska-logistyka-ukrayiny-zmina-vektoru-329061> (дата звернення: 16.03.2024)
7. Управління складською логістикою в умовах війни: зміни та виклики. URL:<https://www.c4r.eu/ukr/blog/logistics/upravlenie-skladskoy-logistikoy/> (дата звернення: 25.03.2024)
8. Якименко Н.В., Корінь М.В. Логістика: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. Ч. 3. С. 42.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Луценко І. С.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ДОСТАВКИ ТОВАРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна в Україні стала своєрідним каталізатором змін як для людей та економіки країни, так і для всіх логістичних операцій. Звісно ринок доставки ці зміни теж не оминули, постраждали всі служби доставки на території держави. Різниця була лише в швидкості реагування на ситуацію та адаптації до неї. Так, наприклад, «Укрпошта» змогла адаптуватися й відновити свою діяльність вже через 2 місяці після вторгнення, а от «Новій пошти» потребувалося дещо більше часу, а саме – 6 місяців.

Зараз в Україні всі сфери, зокрема й сфера доставки, працюють у стані певної невизначеності, оскільки ніхто не знає, що нас чекає завтра, не кажучи вже про більш далеке майбутнє. Саме тому розглядаються різні варіанти розвитку подій у майбутньому – від найменш до найбільш сприятливих - й відповідно до цього визначаються та ранжуються ризики, які впливають на доставку товарів. Тож розглянемо найкращий, найбільш ймовірний і найгірший сценарії та ризики, що впливатимуть на доставку за тієї чи іншої версії.

Дотримуючись найгіршого сценарію (просування противника, захоплення ним більшої території країни) розглянемо ризики, які впливатимуть на доставку товарів в цьому випадку:

1. збільшення тривалості доставки через перешкоди у русі транспорту в районах, що знаходяться недалеко від зони бойових дій;

2. підвищення загрози життю та здоров'ю персоналу, відповідно, збільшення можливості втрати персоналу, це ж стосується транспортних засобів, інфраструктури і т. п.;

3. збільшення ризику втрати/пошкодження товарів в районах, що знаходяться недалеко від зони бойових дій, сюди ж втрата контролю над маршрутами доставки, відповідно втрата клієнтів.

4. гостра нестача працівників, особливо чоловічої статі, як наслідок, «фемінізація» логістики.

Повністю знизити рівень ризиків за найгіршого сценарію ніяк не вийде, проте дещо зменшити їх все ж можна, розробивши плани невідкладних дій та альтернативних маршрутів для швидкого реагування у разі виникнення небезпеки; створивши резервні запаси для швидкої компенсації можливих втрат під час доставки; забезпечивши більшу конфіденційність інформації про вантажі й маршрути для уникнення викрадення вантажу ворогом.

Найбільш ймовірний сценарій полягає в збереженні відносно стабільної ситуації по всій лінії фронту або в незначному її покращенні (чи погіршенні). В такому випадку ризиками є:

1. Замороження війни на невідомий термін, а отже й неможливість відновити доставку товарів у на даний момент захоплені пункти України;

2. Підвищення витрат на логістику в разі погіршення воєнної ситуації: збільшення витрат на паливо, заробітну плату перевізникам і т.п. Цей ризик можна попередити установивши чіткі умови контракту з перевізниками, що дозволить уникнути несподіваних підвищень ціни.

3. Погіршення психологічного стану персоналу, що негативно впливатиме на їх продуктивність. Для зменшення шкоди від ризику варто надавати психологічну підтримку працівникам, проводити тренінги з управління стресом, створити сприятливий клімат для роботи.

Найкращим сценарієм звісно є перемога. Проте навіть при такому позитивному сценарії існують ризики, які можуть перешкоджати ефективній логістиці. Так головним ризиком є ризик небезпеки життю та здоров'ю робітників (перевізників). Навіть після перемоги наслідки війни все ще будуть сильно відчуватися, особливо в окупованих довгий час територіях. За словами О. Резнікова для повного розмінування української землі потрібно близько 30 років [1], а це означає, що протягом 30 років є ризик підірватися на міні й померти. Мінімізувати цей ризик можна налагодивши тісну співпрацю з ДСНС України, які будуть розмінувати дороги та повідомляти про розміновані маршрути, якими можна буде безпечно їздити.

Отже, зараз ситуація в країні є нестабільною, відповідно від цього страждає будь-яка сфера в країні. Сучасний досвід підвищення ефективності перевізного процесу свідчить про те, що успіх може бути досягнутий лише при системному підході до мінімізації можливих ризиків та сценарного підходу до їх оцінювання.

Список використаних джерел

1. Ізвозікова А. Для розмінування України потрібно ще 5 тисяч фахівців – Резніков. Суспільне Новини. URL: <https://suspihne.media/442308-dla-rozminuvanna-ukraini-potribno-se-5-tisac-fahivciv-reznikov/> (дата звернення: 09.03.2024).

ПЛАНУВАННЯ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах дефіциту фінансування підприємств питання планування товарних запасів набуває особливого значення. Адже, з одного боку, споживачі потребують широкого асортименту продукції, але цей підхід підвищує ризик замороження коштів у запасах менш популярних товарів, а з іншого боку, збільшення обсягу запасів дозволяє мінімізувати негативний вплив інфляції, а також зменшити витрати на транспортну логістику. В Україні управління товарними запасами ускладнюється з огляду на повномасштабне вторгнення РФ, як наслідок [1]: знищення виробничих потужностей, ускладнення транспортної логістики, підвищення ризиків втрати запасів в результаті окупації та обстрілів, здорожчання перевезень у зв'язку з підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали.

Планування запасів – це оптимізація їх обсягу, якості і структури задля ефективного, гнучкого, своєчасного задоволення потреб споживачів з урахуванням раціонального використання ресурсів підприємства, забезпечення його стійкого розвитку.

Якість планування запасів залежить від надійності прогнозування попиту, системної аналітичної роботи, нормування запасів. Оптимізація обсягів товарних запасів потребує врахування загальних і специфічних чинників, зокрема, сезонності попиту. Нами проведено її дослідження на прикладі лідируючої вітчизняної мережі магазинів плитки і сантехніки ТОВ «Агромат» (табл. 1.).

Таблиця 1 – Показники сезонності продажу ТОВ «Агромат»

Квартал	Чистий дохід, тис. грн			Сезонна хвиля, %	Модуль відхилення, тис. грн	Індекс сезонності, %
	2022 рік	2023 рік	у середньому			
1-й	400888	523160	462024	70,05 (=462024*100/ 659554,4)	197530,4 (= 462024- 659554,4)	20,5% (=(541264,5/4)* 100/ 659554,4)
2-й	368931	803974	586452,5	88,92	73101,88	
3-й	788265	932958	860611,5	130,48	201057,1	
4-й	590660	867599	729129,5	110,55	69575,13	
Загалом	2148744	3127691	659554,4	100,00	541264,5	

Джерело: обчислено авторами за звітністю ТОВ «Агромат», за методикою [2]

За результатами розрахунків визначено, що індекс сезонності попиту на товари компанії «Агромат» становить 21%. Підвищення попиту спостерігається у третьому кварталі, на який припадає період відпусток, відтак і час ремонтів у домогосподарствах, а також у четвертому кварталі, де вагомим чинником є отримання державними установами фінансування для проведення ремонтів. ТОВ «Агромат» забезпечує широку асортименту пропозицію, що сукупно зі специфікою товару пояснює невисоку оборотність товарних запасів: 1,62 та 2,06 оберти, відповідно, у 2022 і 2023 роках. Товарні запаси становлять значну питому вагу в активах підприємства, за 2021-2023 рр. – це 63%. Означене підкреслює критичну значущість ефективного управління товарними запасами в системі управління підприємством задля досягнення його економічної стійкості.

Широкий асортимент і великі обсяги діяльності ТОВ «Агромат» передбачають співпрацю зі значною кількістю постачальників і споживачів, що ускладнює процес управління, у тому числі, планування товарних запасів. Для їх оптимізації необхідно застосовувати актуальні засоби автоматизації процесів. В умовах високої динамічності ринку, підвищення частоти форсмажорних обставин, браку коштів для фінансування поточної діяльності і розвитку підприємств, загострення конкуренції автоматизація процесів управління та планування товарних запасів сприятиме більш гнучкому реагуванню на мінливі запити споживачів та взаємодії з ефективнішими постачальниками.

Список використаних джерел

- Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL : <http://surl.li/tjivv> (дата звернення : 12.03.2024).
- Бізнес-статистика: рек. до виконання курсов. роботи: навч. посіб. / Л. П. Шендерівська, О. В. Гук, Г. А. Мононько. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 51 с. URL : <http://surl.li/tivvq> (дата звернення: 15.03.2024).

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ТОВАРІВ В ЕПОХУ ІНДУСТРІЇ LOGISTICS 4,0

Сучасні умови ставлять нові складні завдання перед структурами, що виконують логістичні функції розподілу матеріальних ресурсів для економіки країни. Задача організації розподілу товарів є однією з найбільш складних для оптимізації управління, оскільки вимагає врахування багатьох факторів, які істотно впливають на ці процеси та їх технічні та якісні показники. Світовий досвід показує, що ефективні системи розподілу товарів базуються на врахуванні специфіки використання логістичних технологій у відповідних ланцюгах поставок та спрямовані на автоматизацію процесів управління матеріальними та інформаційними потоками на шляху від виробників до одержувачів. Сучасною тенденцією є те, що процеси розподілу товарів мають нести не тільки традиційні логістичні функції, але й забезпечувати, по можливості, реалізацію логістичних підходів «точно в строк» з елементами оптимізаційної оцінки результатів розподілу матеріальних ресурсів. Це особливо важливо для термінальних систем розподілу, де розподільчий термінал відіграє ключову роль у логістичному ланцюжку поставок товару між постачальником та споживачем. Теоретичні дослідження термінальних систем розподілу базуються на формуванні ефективних класичних каналів дистрибуції від дилерів і дистриб'юторів до споживача, які необхідно формалізувати та оптимізувати. Доведено, що проблема вдосконалення системи розподілу товарів має базуватися на формуванні ефективних логістичних каналів, що є однією з основних проблем у цій сфері господарської діяльності [1]. Традиційно процес оптимізації логістичних каналів розподілу починається з етапу формування карти матеріальних і пов'язаних з ними інформаційних потоків. Зокрема, аналітичний підхід передбачає створення оптимізованої клієнтоорієнтованої системи [2], яку схематично наведено на рис. 1.

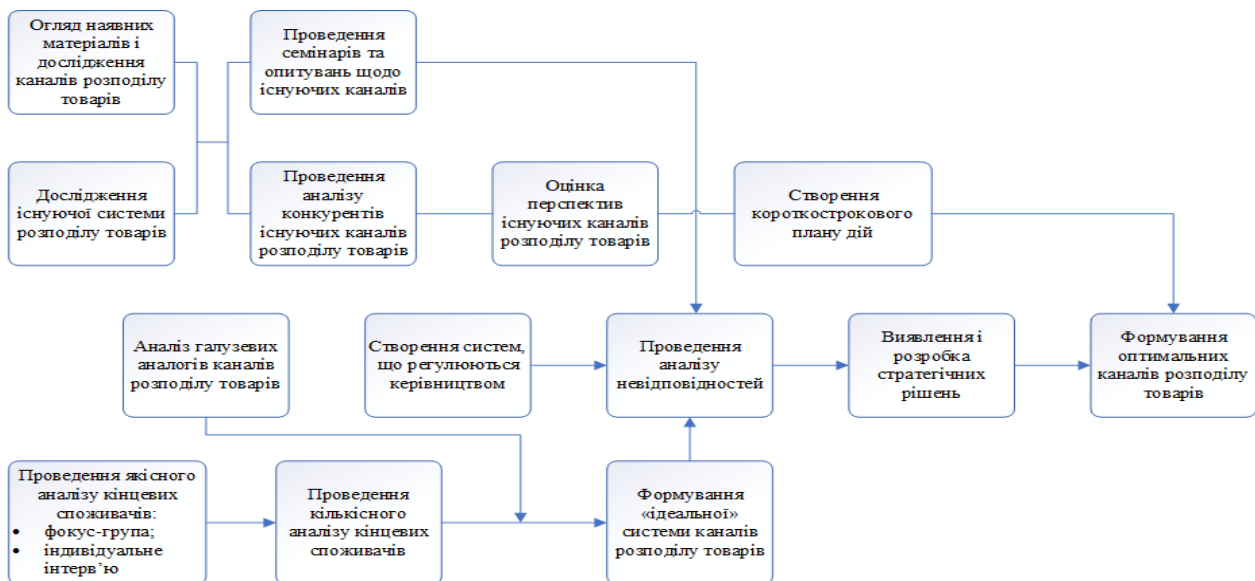


Рисунок 1 – Структурна схема аналітичного підходу до розвитку та оптимізації клієнтоорієнтованої системи розподілу товарів

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Оптимізація технологічних процесів сучасних систем розподілу товарів може здійснюватися за різними відомими процедурами та на основі відповідного математичного і програмного забезпечення. Зокрема, використовуючи переваги технології блокчейну можна досягти зменшення впливу вузьких місць на управління розподілом товарів, а також пом'якшити вплив міжорганізаційних бар'єрів, які вважаються найбільш складними перешкодами у процесі оптимізації розподілу [3].

В умовах реалізації технологій індустрії 4.0, модель ефективного управління розподілом товарів, а також архітектура її побудови повинні базуватися на елементах концепції Logistics 4.0 [4], яка є базовою для оптимізації логістичних процесів та концептуально пропонує формалізувати відносини між елементами системи в процесі прийняття рішень щодо розподілу товару з точки зору агентної теорії та операційного менеджменту. Необхідною умовою створення та ефективного функціонування подібних систем є організація своєчасного інформаційного забезпечення всіх учасників процесу розподілу товарів. Такий підхід до логістичних принципів побудови термінальної дистрибуційної системи часто використовується в різних сферах господарської діяльності, зокрема на транспорті та промислових підприємствах. Однак інформаційна частина системи управління процесами розподілу товарів повинна забезпечувати мобільність і функціональність шляхом взаємодії з терміналами збору даних у режимі реального часу. Здатність персоналу отримати доступ до актуальної та достовірної інформації дуже важлива в процесі дистрибуції товарів. Оснащеність таких сучасних пристроїв процесором, вбудованою пам'яттю, сканером і власною операційною системою дозволяє не тільки збирати інформацію про товари, а й вирішувати важливі завдання обліку, контролю та оптимізації руху товарів. Пристрої мають кілька інтерфейсів передачі даних (Wi-Fi, Bluetooth, WLAN, Ethernet, GSM), з можливістю зчитування RFID-міток. Світовий досвід застосування деяких стандартів (наприклад, [3]) показує, що при використанні цих пристроїв можливий перехід на більш якісний рівень від традиційної системи розподілу товарів до інтелектуальної системи з використанням елементів технологій штучного інтелекту.

Розглянемо ієрархічну модель системи розподілу товарів, яка складається з наступних ланок постачальники – термінали розподілу – отримувачі. Технологічно вони беруть участь у ланцюжку таким чином: отримують товар від попередньої ланки і після виконання своїх функцій передають результат далі. Останній у технологічному ланцюжку отримує ефект, за рахунок оцінки якого формуються нові замовлення на ресурс постачальнику, тобто створюється адаптивна система із зворотним зв'язком. Існуюча інфраструктура системи управління розподілом товарів полягає в перерозподілі обмеженої кількості товару величиною кількістю $\sum t_i$ між N отримувачами з метою максимізації отриманого ефекту Y . У якості критерію оптимальності поставимо задачу максимізації ефекту всього обсягу доставлених товарів із обмеженнями:

$$Y = \sum_{i=1}^N f_i(\alpha_{n-1}, t_i) d_i - \sum_{i=1}^N (t_i e_i) \rightarrow \max$$

$$\begin{cases} T = \sum_{i=1}^N t_i \\ \alpha_i > 0, t_i \geq 0, \forall i \in \{1, N\} \end{cases} \quad 1)$$

де $\alpha_0, \dots, \alpha_n$ - умовні пріоритети отримувачів, які враховуються у випадку зниження кількості одиниць певного виду товарів нижче заданого рівня;

$f_i(\alpha_{n-1}, t_i)$ - виробнича функція i -го отримувача, яка показує зв'язок рівнів вхідного потоку з рівнем отриманої ефективності від використаних ресурсів. Вона може мати досить складну форму, але з достатнім ступенем точності можна використовувати виробничу функцію Коббса-Дугласа;

d_i - оцінка корисного ефекту від одиниці кожного виду товарів за номенклатурою обліку, що розподілена i -му отримувачу;

e_i - витратна ставка розподільчого терміналу за одиницю товару для i -го отримувача. Таким чином, оптимізація системи управління розподілом товарів потребує технічного та організаційного розв'язання окремих завдань усіх технологічних ланок, в тому числі - на розподільчому терміналі. Рішення про характер розподілу передбачається отримати в результаті формалізованої задачі оптимізації з урахуванням рівня корисного ефекту від використання товару. Прикладна цінність отриманих результатів полягає у створенні вимог до дистрибуційної системи на елементах концепції Logistics 4.0, де розподільчий термінал відіграє центральну роль у логістичному ланцюгу між постачальником та одержувачем, що сприяє швидкій адаптації систем розподілу до сучасних складних умов.

Список використаних джерел

1. Науково-технічні дослідження у галузі транспорту: колективна монографія / за заг. ред. Д.В. Ломотька. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г.М. 2022. Т1. 216 с.
2. Abdul Rahman, N.A., Ahmi, A., Jraisat, L. and Upadhyay, A. (2022). Examining the trend of humanitarian supply chain studies: pre, during and post COVID-19 pandemic. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2022-0012> (date of access: 02.04.2024).
3. Ozdemir, A.I., Erol, I., Ar, I.M., Peker, I., Asgary, A., Medeni, T.D. and Medeni, I.T. (2021). The role of blockchain in reducing the impact of barriers to humanitarian supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 32 No. 2, pp. 454-478. URL: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0058> (date of access: 02.04.2024).
4. Woschank, M. and Dallasega, P. (2021). The impact of logistics 4.0 on performance in manufacturing companies: a pilot study. *Procedia Manufacturing*. Vol. 55, pp. 487-491. URL: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2021.10.066>. (date of access: 12.04.2024).

Гоц Є. Ю.
студентка ФММ;
Ковердун М. С.
студентка ФММ;
Григорак М. Ю.

д-р. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5023-8602

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Євроінтеграція сприяє розвитку транспортної інфраструктури України через надання фінансових ресурсів для модернізації доріг, залізниць, портів і аеропортів. Також вона сприяє гармонізації законодавства до стандартів ЄС, спрощуючи процедури для бізнесу та транспортних підприємств. Це відкриває доступ до передових технологій ЄС, покращуючи управління транспортними потоками та забезпечуючи екологічно чисті технології. Так, програма Trans-European Transport Network (TEN-T) визначає пріоритети Європейського Союзу у розбудові пан-європейської транспортної мережі, що включає залізницю, внутрішні водні шляхи, морські судноплавні маршрути та автодороги.

Завдяки їй, Україна має зручні та ефективні транспортні зв'язки з 424 великими містами, портами та аеропортами.

Після початку російської агресії проти України, мережа TEN-T отримала нові можливості, а Європейська Комісія посилила переговори щодо змін власної політики. Ці зміни охоплюють підвищення уваги до поліпшення якості міжміських та кроскордонних пасажирських залізничних послуг, зокрема, забезпечення більш швидких та зручних маршрутів для пасажирів. Крім того, вони передбачають стандартизацію інфраструктури для різних видів перевезень, що сприятиме уніфікації та оптимізації транспортної системи.

Після 24 лютого 2022 року, Єврокомісія запропонувала зміни до своєї пропозиції щодо перегляду Регламенту TEN-T. Вони включають видалення співпраці з російським та білоруським правлячими режимами у сфері транспорту з мап TEN-T. Пропозиція також включає заходи щодо переходу залізничних ліній на європейську стандартну ширину колії, якщо це економічно обґрунтовано. Внесені зміни передбачають подовження Північно-Балтійського коридору через Львів та Київ до Маріуполя; Балто-Чорноморсько-Егейський коридор продовжено через Львів, Чернівці (Румунію і Молдову) до Одеси; коридори Балтійське море – Адріатичне море та Рейн – Дунай проходять через Львів. Також до мережі TEN-T було включено річку Дніпро [1].

Основні пріоритети Європейського Союзу в сфері транспорту орієнтовані на забезпечення з'єднання та сполучення між країнами та регіонами Європи. Це передбачає розвиток міжнародних транспортних коридорів та інфраструктури для мультимодального транспорту, спрямованого на ефективне з'єднання різних видів транспорту. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності транспортної системи ЄС включає удосконалення інфраструктури, впровадження передових технологій та підвищення якості транспортних послуг. Це включає в себе розвиток інноваційних технологій, таких як цифрові системи управління та моніторингу, автономні транспортні засоби та електричний транспорт, що сприяє створенню сучасної та ефективною транспортної системи в Європі.

Отже, вплив євроінтеграції на розвиток транспортної інфраструктури України виявляється у наступних перевагах: Україна отримує фінансову підтримку від ЄС для модернізації інфраструктури, включаючи дороги, залізницю, порти та аеропорти; відбувається процес вирівнювання законодавства зі стандартами ЄС, що спрощує процедури для бізнесу та транспортних підприємств, зменшуючи бюрократичні перешкоди. Україна отримує доступ до передових технологій ЄС, що допомагає покращити управління транспортними потоками та забезпечити екологічніші рішення.

Разом з тим, невизначеність майбутнього членства України в ЄС, геополітична нестабільність та зміна пріоритетів ЄС можуть створювати невпевненість та ризики для реалізації проектів TEN-T.

Список використаних джерел

1. Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), залізниця та Україна. *RAILWAY HUB*. URL: <http://www.railwayhub.in.ua/2023/01/ten-t.html> (дата звернення: 08.04.2024).

Григорак М. Ю.
д-р. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ізгоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5023-8602

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ЯК НОВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасний рівень розвитку економічної науки дозволяє представити бізнес-середовище як складну, багатомірну, поліфункціональну систему, яка перебуває у постійній динаміці, і включає сукупність зовнішніх та внутрішніх умов діяльності суб'єктів господарювання, які значною мірою впливають на ефективність їх функціонування. Відповідно, ми будемо розуміти ланцюг постачання як сукупність господарюючих суб'єктів (постачальників ресурсів, виробників продукції, підприємств торгівлі, комерційних посередників), які інтегрують свої бізнес-процеси та потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові) у просторі і часі для спільного творення споживчої цінності та задоволення попиту кінцевих споживачів. Таке тлумачення відображає об'єктно-просторове представлення ланцюга постачання, що дозволяє визначити його фізичні та ринкові межі, а також інтеграцію ключових бізнес-процесів: управління взаємовідносинами зі споживачами; обслуговування споживачів; управління попитом, виконанням замовлень, виробництвом/операціями, постачанням; розробка продукту і доведення його до комерційного використання; управління поворотними матеріальними потоками тощо [1]. Узагальнюючи тренди розвитку глобальних та регіональних ланцюгів постачання за останні роки, слід констатувати, що наразі відбуваються тектонічні зміни, які спочатку були викликані глобальною пандемією короно вірусу, а наразі пов'язані із зростанням геополітичних та геоекономічних ризиків, зростаючою конфронтацією країн Захід і Південь та військовими конфліктами. Зростають вимоги до стійкості та гнучкості ланцюгів товарного руху, що обумовлює необхідність пошуку і впровадження ефективних інструментів управління та більш активного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Погоджуючись з тезою про те, що трансформація – це процес перетворення однієї економічної системи на іншу, який супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей і появою інших [2, с. 687], ми можемо стверджувати, що відбувається цифрова трансформація бізнес-середовища ланцюгів постачання, пов'язана з впровадженням цифрових технологій та змін в організаційній культурі, процесах та стратегіях управління для оптимізації та удосконалення всього ланцюга постачання. По суті, цифровізація трансформує бізнес-середовище ланцюгів постачання, роблячи його більш ефективним, комунікативним, прозорим та гнучким, що стимулює інновації та розвиток у цій галузі. Як наслідок, формуються мережеві екосистеми взаємопов'язаних організацій, технологій, платформ та інших учасників, які спільно працюють для створення, розвитку та постійного удосконалення продуктів та послуг. Екосистемна логіка дозволяє не тільки генерувати нові ідеї, що стосуються конфігурації та бізнес-процесів в ланцюгах постачання товарів з певним набором споживчих цінностей, але й знайти учасників, які мають достатньо ресурсів, спроможностей, компетенцій та капіталу, щоб реалізувати ці ідеї.

Екосистемний підхід в управлінні ланцюгами постачання означає формування такого бізнес-середовища, де учасники можуть обмінюватися знаннями, ідеями та досвідом, а також створювати партнерства та співпрацювати для спільного розв'язання складних проблем та викликів. Це дозволяє об'єднати ресурси та знання для реалізації інноваційних проєктів. Екосистеми можуть надавати доступ до загальних ресурсів та інфраструктури, таких як дані, технологій та фінансових ресурсів, що сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг. З іншого боку, екосистемне бізнес-середовище ланцюгів постачання не виключає конкуренції між його учасниками і стимулює до пошуку кращих варіантів задоволення потреб ринку.

Однією із ключових ознак нового екосистемного бізнес-середовища ланцюгів постачання є активне використання його учасниками цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, що забезпечує підвищення ефективності та зниження витрат, а також для покращення комунікації, обміну даними та контролю руху товарів впродовж всього ланцюга.

На основі проведеного аналізу різних аналітичних оглядів і, зокрема [3], можна виокремити наступні ключові тренди, що трансформують екосистемне бізнес-середовище ланцюгів постачання.

Тренд 1. Використання генеративного штучного інтелекту для управління ланцюгами постачання, закупівлями та логістичними операціями. Програмні продукти, що працюють на основі GenAI, можуть обробляти набагато більші набори даних, ніж попередні форми машинного навчання, і здатні аналізувати майже нескінченно складний набір змінних. GenAI також може вивчати нюанси екосистеми ланцюга поставок будь-якої компанії (і навчатися), що дозволяє йому з часом вдосконалювати і відточувати свій аналіз. Він може допомогти забезпечити дотримання нормативних вимог у сфері закупівель, оптимізувати та підвищити ефективність виробничих процесів, або ж уможливити віртуальну логістичну комунікацію, використовуючи віртуальних помічників для обробки рутинних запитів і надання швидких відповідей.

Тренд 2. Поліпшення якості даних та удосконалення дата сетів. Дані все ще залишаються одним з основних викликів, з якими стикається управління ланцюгами поставок. Щодня по всьому ланцюгу поставок генеруються мільйони записів даних, які надходять із різних систем. Поширення цифрових технологій, пристроїв Інтернету речей і вдосконалених систем відстеження ускладнило цю проблему. Таке багатство даних призвело до того, що вони стали більш розрізненими в межах організації, що, в свою чергу, призвело до роз'єднаності датасетів. Критично важливо, що фрагментація даних, дублювання і неправильна інтерпретація перешкоджають створенню цілісного уявлення про ланцюг поставок організації.

Тренд 3. Поглиблення прозорості та видимості ланцюгів постачання за межами рівнів 1 і 2. Зазвичай, підприємства знають своїх безпосередніх постачальників та покупців готової продукції (рівень 1). Подолання бар'єру прозорості за межами рівня 1 дозволяє організаціям бачити своїх партнерів у розширеному ланцюзі постачання, глибше розуміти першопричини, виявляти нові ризики і сприяти досягненню поставлених цілей завдяки кращій відстежуваності та прозорості.

Тренд 4. Зміна пріоритетів у використанні цифрових платформ загального користування. Зазвичай, корпоративне програмне забезпечення учасників ланцюгів постачання є різнобарвним, містить дані у різних форматах і потребує постійного оновлення, що займає багато часу з високою ймовірністю помилок. Більшість завдань ланцюга постачання можна повністю або частково автоматизувати за допомогою low-code платформ, які представляють типове SaaS-рішення, використовують широкий спектр інтерфейсів прикладного програмування (API) і готових інтеграцій для об'єднання раніше розрізнених систем. Це скорочує час розробки, дозволяючи компаніям швидко реагувати та адаптувати свої додатки до нових ринкових умов, непередбачуваних подій або зміни стратегій, що дає змогу бізнес-користувачам з обмеженими технічними знаннями швидко створювати, тестувати та впроваджувати нові можливості.

Тренд 5. Необхідність постійного моніторингу і контролю шкідливого впливу на довкілля для запобігання кліматичним ризикам. На сьогоднішній день більшість компаній зосереджуються на скороченні прямих викидів, пов'язаних з операційною діяльністю за Score 1 або з використанням ними електроенергії, тепла та пари за Score 2. Непрямі викиди пов'язані з рухом товару між ланками ланцюгів постачання від добування сировини до кінцевого споживача за Score 3. У більшості секторів економіки ці викиди складають понад 80% викидів парникових газів і більше 90% впливу на повітря, землю, воду, біорізноманіття [4]. Хоча на сьогоднішній день збір та звітування даних про викиди в рамках 3-го рівня є добровільним, у багатьох країнах це стає обов'язковою вимогою законодавства. Встановлення надійної бази для збору даних про викиди має важливе значення для моніторингу прогресу та постановки амбітних цілей щодо їхнього скорочення. Цифрові платформи надають постачальникам централізовану систему для введення даних, які потім можуть бути легко інтегровані у звітність зі сталого розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. Проблеми економіки. 2015. №2. С. 133-139.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т.1 / відп. ред. С.В. Мочерний та ін. Київ: ВЦ «Академія», 2000. 863 с.
3. Тренди ланцюгів поставок 2024 року: цифровий струс. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1427.html> (дата звернення: 9.04.2024).
4. Supply Chain Predictions: Resiliency, Sustainability And Visibility Set New Expectations. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2022/12/15/2023-supply-chain-predictions-resiliency-sustainability-and-visibility-set-new-expectations/?sh=4c261f8b52cd> (the date of application: 9.04.2024).

Дворецька Р. М.
студентка 2-го курсу спеціальності «Менеджмент»
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна;
Кузнєцова Т. В.
канд. екон. наук, доцент
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна
ORCID: 0000-0001-7142-6314

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

Вивчено різноманітні аспекти цифровізації логістичних процесів із використанням сучасних технологій та цифрових інструментів [1]. Аналіз здійснений зосереджувався на виявленні ключових сфер, де цифрові рішення можуть принести найбільшу користь у вдосконаленні ланцюгів поставок. Особлива увага була приділена областям зведення запасів, прогнозуванню попиту, оптимізації маршрутів та управлінню складами.

Опановано різноманітні цифрові інструменти та платформи, які доступні для впровадження в логістичний процес [2]. Визначено їхні можливості та переваги, а також враховано особливості їхнього використання в конкретних умовах підприємства.

Проаналізовано результати впровадження цифрових платформ в реальних бізнес-сценаріях. Виявлені позитивні та негативні аспекти використання цих інструментів, а також способи їх оптимального використання для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1 – Аналіз ефективності цифрових платформ в оптимізації логістики у ланцюгах поставок

Аспекти	Позитиви	Негативи	Оптимальне використання
Ефективність	Покращення продуктивності та ефективності процесів	Можливість залежності від правильності технологічних рішень	Враховання потреб та специфіки конкретного підприємства
Вартість	Зменшення витрат на операційну діяльність	Великі витрати на впровадження та підтримку системи	Ретельне планування бюджету та інвестицій
Інтеграція	Покращення координації та співпраці між підрозділами	Складність інтеграції з існуючими інформаційними системами	Розроблення стратегії поетапного впровадження та інтеграції
Адаптивність	Можливість швидкої реакції на зміни в середовищі	Потреба в системному навчанні та перепідготовці персоналу	Постійне оновлення та адаптація до змін у вимогах

Проаналізовано результати впровадження цифрових платформ, що дозволяє виділити як позитивні, так і негативні аспекти їхнього використання в реальних умовах бізнесу. Однак знаходження оптимальних шляхів використання цих інструментів може забезпечити успішну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Систематизовано зібрані дані та висвітлено ключові висновки щодо ефективності впровадження цифрових платформ у логістичних процесах. Враховано різноманітні аспекти, такі як вартість впровадження, часові рамки, необхідність перепідготовки персоналу та вплив на загальну ефективність підприємства.

Зроблено висновок, що цифрові платформи є потужним інструментом для оптимізації логістичних процесів управління ланцюгами поставок. Однак їх успішне впровадження вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку діяльності підприємства та його поточні потреби. Тільки такий підхід дозволить максимально використовувати переваги цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Список використаних джерел

- Герман, І.В., Скуратівський, В.Ю., Тимчик, Г.І. (2018). Логістика: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури.
- Онопченко, О.М. (2019). Цифрова трансформація логістики: практичний підхід. Київ: Видавничий дім «Наукова думка».

РИЗИКИ ПОСТАЧАННЯ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Ринок зернових культур є важливою складовою світової агропродовольчої системи, забезпечуючи значний обсяг продукції для споживачів у всьому світі. Особливо важливою є роль ринку зернових для країн, що розвиваються та найменш розвинених, оскільки вони часто залежать від імпорту зернових культур для задоволення внутрішніх потреб у харчових продуктах. Отже, стан та розвиток ринку зернових мають значний вплив на соціально-економічний розвиток країн світу.

Україна - великий експортер зернової продукції, а сільськогосподарський сектор є важливим для економіки. Однак, внаслідок збройної агресії Росії, експорт зерна суттєво скоротився через блокування портів і страйки на кордонах з ЄС. Це призвело до додаткових втрат через перекриття шляхів експорту та необхідність зберігання запасів на елеваторах, що стає мішенню для нападів. Зростання логістичних витрат також знижує прибутковість сектору та його конкурентоспроможність, оскільки у 2023 році логістика вже становила 21% кінцевої ціни зерна, порівняно з 25% у 2022 році [1, 2]. Сказане актуалізує проведення досліджень, що стосуються виявлення та управління ризиками постачання сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки.

Узагальнення літературних джерел, зокрема, таких авторів, як Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А., а також Рудик О.О., дозволяє нам трактувати ризик як «вартісне вираження ймовірності події, що призводить до втрат, ризик як ймовірність втрати» [3, с.49]. Таке розуміння ризику створює передумови для ідентифікації ризиків, визначення факторів впливу та можливостей пошуку кращих управлінських рішень. Узагальнюючи різні точки зору, зокрема, наукові праці Бойко В., Бойко Л., Лисенко В., Луценко І., нами запропоновано наступну класифікацію ризиків постачання зернових культур на міжнародні ринки, що представлено на рис. 1.

Ризики поставок зернових культур на міжнародні ринки можуть викликати зміни у виробництві, торгівлі та цінній динаміці, що впливає на доступність продукції. Ці ризики представлені різними аспектами, які можуть взаємодіяти між собою, утворюючи складну та динамічну ситуацію. Вони можуть поєднуватися, взаємопідсилюватися та мати каскадний та накопичувальний ефекти, що ускладнює прогнозування та управління ситуацією. Наприклад, затримки у поставках можуть призвести до збільшення запасів та підвищення цін через дефіцит на ринку, що подальше загострює ситуацію.

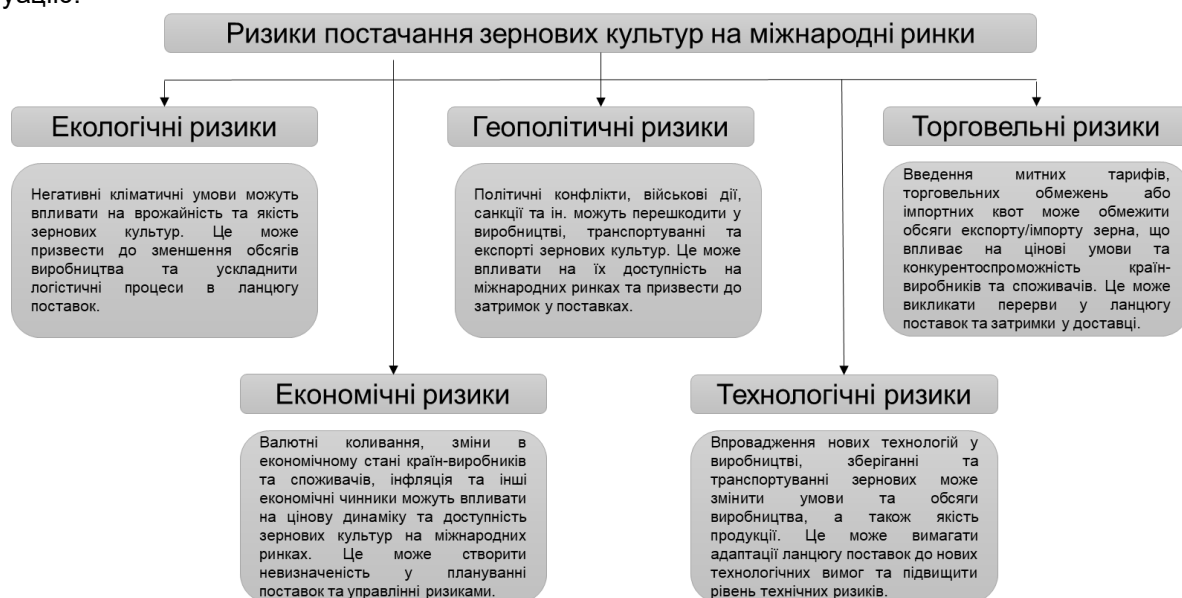


Рисунок 1 – Класифікація ризиків поставок зернових культур на міжнародні ринки
Джерело: узагальнено авторами на основі: [4; 6; 7; 8; 9]

Аналіз ризику під час прийняття управлінських рішень стосовно подальших дій при плануванні ланцюга поставок зернових культур на міжнародні ринки має певний логічний процес, який можна сформулювати у такий послідовний ланцюг дій:

– визначення ризику: формування мети підготовки рішень, визначення об'єкту та можливих джерел ризику;

– оцінка ризику: ймовірність настання ризиків та визначення впливу, який він матиме на ланцюг постачання;

– управління ризиком: визначення проявів ризику, розробка рішень, шляхи управління та паралельний контроль змін ситуації, що буде розвиватися.

Ризики є необхідною складовою процесу поставок зернових культур на міжнародні ринки і їх повне уникнення неможливе. Проте важливо активно працювати у цих умовах, проводячи аналіз та оцінку ризиків, розробляючи та впроваджуючи стратегії мінімізації їх впливу. У нестабільних умовах в Україні агрохолдингам варто зосередити увагу на ефективному управлінні ланцюгами поставок, зокрема на міжнародні ринки. Пропонується впроваджувати спеціалізовані підрозділи для аналізу та управління ризиками, які будуть ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії управління ними. Цей підхід дозволить зменшити вплив негативних факторів та забезпечити стабільність, що є ключовим для конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Ключовими аспектами є не лише виявлення та оцінка ризиків, але й управління ними, щоб забезпечити оптимізацію та ефективне функціонування ланцюга поставок. Шляхи мінімізації ризиків у ланцюгах поставок зернових культур на міжнародні ринки є ключовими для забезпечення стабільності та ефективності цього процесу. Важливо розвивати існуючу інфраструктуру, зокрема збільшувати потужності сховищ та поліпшувати умови їх зберігання для зменшення втрат продукції. Вдосконалення логістичних процесів, зокрема шляхом оптимізації транспортування та використання сучасних технологій, також є необхідним. Світова пандемія сприяла цифровізації в аграрному секторі, що дозволило впроваджувати електронний документообіг та електронне маркування на аграрних виробництвах, полегшуючи контроль усього ланцюга постачання. Важлива також співпраця та обмін досвідом з іншими країнами та компаніями, що дозволить використовувати найкращі практики та стратегії для оптимізації ланцюгів поставок.

Додатковою альтернативою є розширення мережі транспортних маршрутів для поставок зернових культур України на міжнародні ринки. Важливою є робота над запуском нових транспортних напрямків, що стануть додатковими маршрутами для транспортування зернових. Наприклад, дунайський коридор може сприяти швидкій доставці зерна до морських портів. Розширення мережі транспортних маршрутів допоможе зменшити транспортні витрати та час доставки, підвищить конкурентоспроможність українських зерновиробників та мінімізує ризики, пов'язані з перешкодами на деяких маршрутах.

Отже, ринок зернових є важливою складовою світової агропродовольчої системи, і його розвиток має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку країн. Аналіз ризиків у ланцюгах поставок зернових культур на міжнародні ринки показує, що їх уникнення неможливе, але важливою є здатність ефективно працювати в умовах невизначеності. Шляхи мінімізації ризиків включають розвиток інфраструктури, оптимізацію логістичних процесів, впровадження систем управління ризиками та співпрацю з іншими країнами та компаніями. Цей комплексний підхід сприятиме підвищенню стабільності та ефективності поставок зернових культур на міжнародні ринки, що є важливим для забезпечення продовольчої безпеки та розвитку світової економіки.

Список використаних джерел

1. Логістика «з'їдає» всі гроші аграріїв. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693517/> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Вартість експортної агрологістики до портів Великої Одеси зменшилася на третину – Мінагрополітики. URL: <https://mind.ua/news/20270658-vartist-eksportnoyi-agrologistiki-do-portiv-velikoyi-odesi-zmenshilasya-na-tretinu-minagropolitiki> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Євтушенко Г., Тимків Н., Шешеня А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 17. С. 49–52.
4. Танська А. Ключові ризики зернотрейдингу в 2018/19 МР – Marcorolo Commodities SA. АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1109275> (дата звернення: 26.03.2024).
5. Процик І., Безе А. Світові тенденції розвитку ринку пшениці та кукурудзи і визначення місця України на ньому. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. Т. 2, № 8. С. 414–426.
6. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27> (дата звернення: 26.03.2024).
7. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. № 4. С. 97–108.
8. Луценко І. Управління ланцюгами поставок. Навчальний посібник. Київ, 2022. 175 с.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ

В сучасному економічному просторі, де конкуренція постійно зростає, провідні світові компанії, що виступають рушійними силами глобальних ланцюгів постачання(ЛП) та лідерами у сфері закупівель, проводять ретельний перегляд своїх постачальників. Це пов'язано з тим, що деякі постачальники активно впроваджують новітні технології, натомість інші відстають, не забезпечуючи вільний доступ до інформації в режимі реального часу. Саме зараз цифрові ланцюги постачання(ЦЛП) стають не просто доповненням логістичної системи, а й критично важливим елементом для успіху підприємства.

Науковий огляд і аналіз наукових даних дозволили визначити основне поняття для нашого дослідження - цифровий ланцюг постачання як інноваційну систему, що використовує цифрові технології та аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації бізнес-процесів у ЛП та швидкої адаптації до змінних умов ринку.

Інноваційний розвиток ЛП характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових технологій та управлінських рішень для оптимізації постачальницького процесу. Це включає впровадження цифрових інструментів та нових стратегій співпраці різних ланок ланцюга, що дозволяє створювати гнучкі та ефективні бізнес-моделі, зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств.

Зауважимо, що ЦЛП базуються на даних з традиційних ланцюгів, які відображають переміщення товарів від джерел постачання до кінцевих споживачів. Зазвичай ці дані зберігаються в різних сховищах і використовуються для управління та прийняття рішень. Кожна ланка ланцюга має свою базу даних, і несвоєчасний їх обмін може призвести до збоїв та затримок у русі товарів, впливаючи на якість обслуговування споживачів та вартість товару. На відміну від цього, в ЦЛП активно використовуються цифрові платформи і хмарні сховища даних для обміну інформацією між їх ланками в реальному часі. Це можливо завдяки тому, що ці платформи і сховища забезпечують зберігання великих обсягів даних та доступ до них в будь-який момент та з будь-якого місця. Такий обмін інформацією у реальному часі дозволяє учасникам ланцюга поставок оперативно реагувати на зміни у попиту, запасах або умовах виробництва, що є критичним для підтримки ефективності та конкурентоспроможності всього ланцюга постачання.

Вказані вище переваги ЦЛП підтверджується зростаючим інтересом бізнесу в цілому, та окремих компаній зокрема, до активного впровадження цифрових технологій та цифрових рішень. Потужним каталізатором інноваційного розвитку управління ланцюгами постачання стала електронна комерція.

За даними Statista, дохід на ринку електронної комерції у 2024 році складе 3178,00 млрд дол. США, з очікуваним зростанням на 9,47% щорічно до 2029 року, коли він досягне 4 997,00 млрд дол. США. Кількість користувачів ринку електронної комерції до 2029 року складе 3,2 млрд, з рівнем проникнення користувачів зростаючим з 36,6% у 2024 році до 44,4% у 2029 році. Очікується, що середній дохід на одного користувача (ARPU) складе 1 387,00 доларів США. Хоча дані від інших аналітичних компаній можуть відрізнятися через різні методології дослідження, загальний прогноз є позитивним [3].

Отже, інноваційний розвиток управління ЛП передбачає постійне вдосконалення методів, процесів, технологій та інструментів управління для ефективної організації переміщення товарів та інформації від постачальників до виробників і потім через різні канали розподілу до кінцевих споживачів. Це підвищує ефективність, конкурентоспроможність та стійкість ЛП. Підтримуючи думку про позитивний тренд цифровізації різних сфер бізнесу, акцентуємо увагу на тому, що у сучасному конкурентному середовищі автоматизація бізнес-процесів в ланцюгах постачання, аналітика даних та оптимізація маршрутів сприяють зменшенню шкідливого впливу на довкілля та покращенню умов праці персоналу компаній, швидкій реакції ланцюгів товарного руху на зміни у попиту та технологіях.

Слід також зауважити, що проблемі інноваційного розвитку управління ЛП приділяють значну увагу чимало дослідників та консалтингових агенцій. Варто відзначити, що міжнародна логістична компанія DHL проводить регулярні дослідження тенденцій розвитку логістики та управління ланцюгами постачання, результатом яких є щорічний огляд під назвою Logistics Trend Radar [2]. Аналіз цих звітів за декілька років дозволяє відстежити динаміку зміни технологій та бізнес-моделей

компаній, що керують ланцюгами постачання, а також передбачити наступні зміни у різному часовому горизонті – від найближчих трьох років до більш віддаленої перспективи на 30-50 років.

Узагальнюючи результати різних досліджень, зупинимося на 7 ключових для інноваційного розвитку ЦЛП технологіях, які реалізуються в наш час, або будуть впроваджені найближчим часом.

1. Інтернет речей (IoT): Ця технологія дозволяє відстежувати рух товарів, планувати маршрути та контролювати умови зберігання за допомогою системи взаємопов'язаних речей з датчиками та програмним забезпеченням, які передають дані через Інтернет.

2. Блокчейн: Ця децентралізована система реєстрації транзакцій забезпечує незмінну історію даних та прозорість у транзакціях між сторонами, що допомагає забезпечити незмінність та прозорість транзакцій у ЛП.

3. Штучний інтелект (ШІ): ШІ використовується для прогнозування попиту, оптимізації рішень та управління ризиками шляхом виконання завдань, які вимагають інтелекту, що полегшує покращення гнучкості та ефективності управління поставками.

4. Аналітика великих даних: Ця технологія дозволяє виявляти інсайти, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати рішення, обробляючи великі обсяги даних.

5. Робототехніка: Використання роботів для автоматизації завдань та покращення ефективності робочих процесів у ланцюгу поставок.

6. Технологія відстеження та контролю: Ця технологія дозволяє відстежувати рух товарів у реальному часі та реагувати на затримки, забезпечуючи точну інформацію про запаси та рух товарів.

7. Інтегровані інформаційні системи: Вони об'єднують функції та підвищують узгодженість управління ЛП, надаючи міцний інтерфейс з партнерами та оптимізуючи управлінські процеси.

Впровадження цифрових ЛП відкриває перед спеціалістами з логістики безліч переваг, але також несе певні ризики, які варто врахувати, тому я навів сильні та слабкі сторони впровадження цифрових технологій у ЛП. Серед переваг варто відзначити: 1) підвищену персоналізацію, тобто, краще сегментування клієнтів та пропозиція їм варіантів доставки, що відповідають їхнім потребам; 2) більшу гнучкість, оскільки отримання оновленої інформації в реальному часі дозволяє логістам ефективніше планувати та змінювати маршрути; 3) покращене планування за рахунок використання прогнозової аналітики для точного прогнозування та ефективного функціонування ланцюгів поставок.

Основні ризики і загрози інноваційного розвитку ЦЛП пов'язані з: 1) недостатньою підготовкою фахівців, здатних працювати з новими технологіями та складними екосистемами; 2) високою вартістю впровадження цифрових технологій та експлуатацією цифрових екосистем; 3) складністю інтеграції цифрових ланцюгів постачання з існуючими корпоративними інформаційними системами компаній – учасників ланцюгів товарного руху. Впровадження цифрових технологій у ланцюги постачання вносить безліч переваг, але й певні ризики, такі як кібербезпека, нестача кваліфікованих кадрів, складність інтеграції та високі витрати. Саме тому перед прийняттям остаточного рішення рекомендується провести більш детальний аналіз, який врахує всі фактори, які притаманні сфері діяльності компанії, яка їх впроваджує [1].

Таким чином, на основі аналізу наукових статей, статистичних даних, тенденцій в бізнес середовищі можемо зазначити, що впровадження цифрових технологій в управлінні ЛП є невід'ємною складовою успіху будь-якої компанії в сучасному конкурентному середовищі. Цей процес дає ряд переваг, таких як підвищення прозорості, гнучкості та ефективності ЛП, що веде до зниження витрат, оптимізації запасів та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Цифрові технології відіграють важливу роль у майбутньому ланцюгів поставок, проте розгортання таких систем потребує урахування динаміки вибору та уподобань споживачів. Врахування глобальних технологічних тенденцій є ключовим аспектом інноваційного управління ЛП, яке визначає конкурентоспроможність підприємств у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Аліке К., Думітреску Е., Протопаппа-Сіке М. Трансформація ланцюгів постачання: Чи маєте ви навички для прискорення своїх можливостей?. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/transforming-supply-chains-do-you-have-the-skills-to-accelerate-your-capabilities> (дата звернення: 26.03.2024).
2. The Logistics Trend Radar by DHL URL: <https://www.dhl.com/ua-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html> (дата звернення: 30.03.2024).
3. Електронна комерція - у всьому світі | Прогноз ринку Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide> (дата звернення: 30.03.2024).
4. Шротарі А. Знайте про 7 цифрових технологій, які формують майбутнє ланцюга постачання. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/know-7-digital-technologies-shaping-supply-chain-future-shrotary/> (дата звернення: 30.03.2024).

Науковий керівник: д-р. екон. наук, доц., професор Григорак М. Ю.

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Ефективна реалізація логістичних процесів є важливою складовою успішної збутової діяльності підприємства. Вона дозволяє забезпечити отримання низки важливих результатів діяльності, таких як зниження рівня витрат, диверсифікація сфер діяльності, підвищення якості прийняття управлінських рішень, своєчасна доставка продукції споживачам, належний рівень обслуговування клієнтів [1].

Логістичні процеси у збутовій діяльності компанії охоплюють широкий спектр операцій, починаючи з управління замовленнями клієнтів і завершуючи зворотною логістикою. Перш за все, компанії приймають замовлення від клієнтів через різноманітні канали, такі як веб-сайт, call-центр або торгових представників тощо. Далі відбувається обробка та консолідація отриманих замовлень, планування та формування, відвантаження продукції. Наступним кроком є складські операції, що включають зберігання готової продукції, комплектацію окремих замовлень та безпосереднє відвантаження товарів замовникам [2].

Транспортна логістика є невід'ємною частиною збутових процесів, адже передбачає вибір найбільш оптимальних маршрутів доставки, взаємодію з транспортними компаніями та відстеження переміщення вантажів та управління процесом поверненнями, що охоплює прийом та обробку повернутих товарів від клієнтів, а також опрацювання пов'язаних реклаमाцій. Також, зворотна логістика відповідає за збір, переробку чи утилізацію відходів, тари та неліквідних товарів. Усі ці різноманітні процеси потребують ретельної координації між підрозділами компанії, а також тісної взаємодії з постачальниками та логістичними операторами.

Оптимізація логістичних процесів у збутовій діяльності компанії, на нашу думку, повинна зосередитися на трьох основних напрямках: скороченні часу доставки продукції кінцевим споживачам, мінімізації логістичних витрат та покращенні координації між різними ланками ланцюга поставок [3, 4].

Розглянемо детальніше можливі шляхи оптимізації логістичних процесів у збутовій діяльності компанії. Для скорочення термінів доставки та оптимізації маршрутів доцільно впроваджувати спеціалізовані програми маршрутизації автотранспорту, забезпечити транспортні засоби системами GPS моніторингу, що дасть змогу контролювати дотримання графіків доставки за розрахованими маршрутами. Для оптимізації складського управління варто зорієнтуватись на вдосконаленні процесів навантаження/розвантаження. Оптимізувати логістичні процеси доцільно шляхом впровадження сучасних методів обробки товарів для мінімізації часу простою транспорту та впровадження сучасних систем управління складом. Зниження рівня логістичних витрат можна досягнути за рахунок кількох ключових заходів. По-перше, оптимізації завантаження транспортних засобів. По-друге, перехід на мультимодальні перевезення шляхом поєднання автомобільного та залізничного транспорту для економії коштів. Окремим заходом може бути аутсорсинг деяких логістичних функцій, якщо це виявиться більш економічно вигідним.

Покращення координації між ланками ланцюга поставок є критично важливим для забезпечення ефективної системи логістичних процесів. Тому необхідно впроваджувати єдину інформаційну систему, яка інтегруватиме всіх учасників - виробників, постачальників, дистриб'юторів, логістичних операторів. Така система забезпечить безперебійний обмін актуальними даними щодо планів виробництва, стану запасів, накопичених замовлень тощо.

Впровадження комплексу описаних заходів дозволить компаніям значно оптимізувати логістичні процеси у збуті, скоротити терміни доставки продукції споживачам, знизити пов'язані з цим витрати та налагодити ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу. Оптимізація логістики дозволить компаніям підвищити якість обслуговування, знизити витрати та зміцнити конкурентні позиції. Проте це потребує постійного вдосконалення процесів, впровадження інновацій та розвитку персоналу.

Список використаних джерел

1. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. - Kogan Page, 2006 (date of access: 05.04.2024).
2. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. - Pearson, 2011 (date of access: 05.04.2024).
3. Вантажні перевезення по Україні, низькі ціни на транспортування вантажів. УкрЛогіст. URL: <https://ukrlogist.com.ua/vantazhni-perevezennya-po-ukraini/> (date of access: 05.04.2024).
4. ПРОБЛЕМИ І РІШЕННЯ СУЧАСНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ | Наукові конференції. Грудень 2013 | Наукові конференції. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3014> (date of access: 05.04.2024).

Козел К. Р.
магістрантка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0002-4407-4936

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІНЦИДЕНТУ В СУЕЦЬКОМУ КАНАЛІ НА ГЛОБАЛЬНУ ЛОГІСТИКУ ТА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ ЧЕРЕЗ ЧЕРВОНЕ МОРЕ

У сучасному глобальному ландшафті, коли країни намагаються підтримувати і розвивати міжнародну торгівлю, узгоджені зусилля з просування логістики наштовхнулися на значну перешкоду: забезпечення безпеки судноплавства по одній з життєво важливих транспортних артерій світу. За даними Міжнародного валютного фонду, обсяг торгових поставок через Суецький канал зменшився на 50% за січень-лютий 2024 року у порівнянні з показником роком раніше.

Зауважимо, що Суецький канал належить Єгипту і був побудований у 1869 році для того, щоб з'єднати Середземне і Червоне моря. Загальна протяжність каналу становить 190,25 км. Цей канал має критичне значення для світової торгівлі, оскільки сполучає торговельні шляхи між Далеким Сходом і Північною Європою, Азіатсько-Індійським субконтинентом і Європою/Америкою, а також між Близьким Сходом і Європою.

Він здатен пропускати до 60 типів суден на день, тобто в середньому до 19 000 на рік, що становить 30% світового морського вантажопотоку. Завдяки високій затребуваності і пропускній здатності через Червоне море проходить близько 12% світової торгівлі, в тому числі 30% світових контейнерних перевезень. Цим шляхом переміщують товари та запаси на мільярди доларів, а це означає, що будь-які затримки можуть вплинути на ціни на бензин, доступність електроніки та інші аспекти світової торгівлі.

Основною причиною різкого скорочення трафіку через Суецький канал стала війна Ізраїлю з ХАМАС. Підтримувані Іраном повстанці-хусити в Ємені з солідарності з палестинцями значно активізували кампанію нападів на комерційні судна в Баб-ель-Мандебській протоці між Аравійським півостровом і Рогом Африка з кінця листопада. 15 грудня 2023 року Нарав-Lloyd зазнав нападу на судно «Аль-Джасра». Під приціл потрапили судна судноплавних компаній із понад 35 країн світу. Слід також звернути увагу на те, що через Суецький канал перевозили переважно споживчі товари та обладнання, для яких дуже важливим є термін доставки та своєчасне розвантаження.

Як наслідок цих дій більшість світових судовласників, включно з гігантами MSC, Maersk, CMA CGM, перенаправили контейнеровози довгим шляхом в обхід Африки. Відмовились від використання судноплавних маршрутів через Суецький канал і Червоне море й інші компанії, зокрема, данська A.P. Moller-Maersk, італійсько-швейцарський гігант Mediterranean Shipping Company, французька CMA CGM, німецька Нарав-Lloyd, бельгійська Euronav, а також нафтовий гігант BP, тайванська судноплавна компанія Evergreen і одна з найбільших у світі танкерних компаній.

За даними голландського банку ING, зміна маршруту вантажів навколо мису Доброї Надії додає близько 3000-3500 морських миль (6000 км) до подорожей, що з'єднують Європу з Азією. Зростає також тривалість доставки в середньому на 10-14 днів. Збільшення часу доставки товарів негативно впливає на рівень запасів у вантажоотримувачів та збільшує тривалість обороту в європейських морських портах і логістичних хабах, зокрема, Роттердамі, Антверпені і Гамбурзі.

Іншим негативним наслідком блокування Суецького каналу є збільшення вартості перевезень із-за зростання витрат на паливо та страхування, відповідно, логістичної складової в сукупній вартості товарів.

Зростає також премія за страхові ризики. Так, якщо раніше премія за ризик, яку сплачували судноплавні компанії, становила лише 0,07% від вартості судна на початку грудня, але останніми днями зросла приблизно до 0,5-0,7%.

Призупинення плавання через Червоне море призвело до того, що спотові ставки на морські перевезення зросли на 20% одразу після 15 грудня 2023 року. Експерти прогнозують, що додатково 1

мільйон доларів буде витрачено на паливо для кожної поставки між Далеким Сходом і Північною Європою. Довший час транзиту також негативно впливає на додаткове використання близько 20% пропускної спроможності глобального ланцюга поставок.

Вартість доставки може мати великий інфляційний вплив. Під час пандемії Covid Міжнародний валютний фонд підрахував, що вузькі місця в глобальному ланцюзі постачання додали близько 1 відсоткового пункту до інфляції. У звичайний час витрати на фрахт становлять близько 7% витрат на імпорт на далекі відстані.

Цей показник підскочив на 25% під час зриву Covid. Як наслідок, обсяги світової торгівлі та економічне зростання сповільнилися, що підвищило перспективу рецесії в США, Великій Британії та країнах ЄС.

Після ретельного аналізу подій, що відбулися в Червоному морі, стає очевидним, що інцидент став поворотним моментом у складній структурі динаміки світової торгівлі, особливо між Азійським та Близькосхідним регіонами. Наслідки цієї події прискорили значні зміни в ustalених морських маршрутах, що пролягають через ці води, і, як наслідок, змінили навігаційні шляхи майже всіх морських транспортних мереж.

Першочерговим наслідком цієї події є значне зростання фрахтових витрат і страхових премій, пов'язаних з вантажоперевезеннями. Підвищені ризики, з якими стикаються судна, що прямують транзитом через Червоне море, призвели до неминучого сплеску страхових витрат, що відображає підвищену небезпеку, пов'язану з навігацією по цих переглянутих маршрутах. Таке значне зростання страхових премій збільшує фінансовий тягар, який несуть судноплавні компанії, і вимагає відповідного підвищення фрахтових ставок, щоб компенсувати ці зростаючі витрати. Зростання фрахтових ставок в результаті призводить до інфляційного тиску на ціни на товари, що перевозяться. Оскільки транспортні витрати зростають, це призводить до відповідного збільшення загальної вартості перевезень, що неминуче перекладається на кінцевих споживачів у вигляді підвищення роздрібних цін.

Не зважаючи на це, після спостереження за тенденціями в зміні вартості морського фрахту, очевидно, що судноплавні компанії суттєво знизили свої ставки. Це зниження можна пояснити не лише сезонними коливаннями, а й стратегічними заходами зі скорочення витрат та оптимізації маршрутів. Змінюючи і допрацьовуючи свої судноплавні маршрути, ці компанії прагнуть підтримувати конкурентоспроможні цінові структури, зберігаючи при цьому прибутковість.

Закриття Червоного моря спонукало логістичні компанії шукати альтернативні шляхи доставки вантажів, наприклад, організувати фідерні перевезення річкою Дунай. Отже, оцінюючи поточну ситуацію в Червоному морі, можна очікувати відновлення судноплавства через Суецький канал і Червоне море, особливо у світлі повідомлень про відновлення роботи суден у Великому порту Одеси.

Список використаних джерел

1. Міжнародна логістика. Електронний підручник. За науковою редакцією професора Сохацької О.М. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 370 с.
2. Балій М. М. Логістична глобалістика: навч. посібник / М. М. Балій – Л.: Світ, 2016. – 505 с.
3. Вплив порушення роботи Червоного моря та Суецького каналу на глобальний ланцюг поставок. URL: Impact of Red Sea & Suez Canal Disruption on Global Supply Chain | SeaRates Blog (дата звернення: 01.04.2024)
4. Що таке криза в Червоному морі і що вона означає для світової торгівлі. URL: What is the Red Sea crisis, and what does it mean for global trade? | Suez canal | The Guardian(дата звернення: 03.04.2024)
5. Пояснення кризи в Червоному морі: що відбувається і що це означає для світової торгівлі. URL: Red Sea crisis explained: what is happening and what does it mean for global trade? | Shipping industry | The Guardian (дата звернення: 04.04.2024)

Науковий керівник: д-р. екон. наук, доц., професор Григорак М. Ю.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТІЙКІСТЬ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОКУ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ

Десятиліттями відпрацьовані практики управління ланцюгами поставок, такі як «Just-In-Time», ощадливість та аутсорсинг, стали мірилом конкурентоспроможності ланцюгів поставок. Проте ці практики створюють величезний тиск на операційну діяльність та стабільність навколишнього середовища, збільшуючи вразливість ланцюгів постачання до збоїв. Таким чином, необхідність підготовки плану дій на випадок збоїв є критичною управлінською задачею в управлінні ланцюгами поставок. Здатність виживати, адаптуватися та розвиватися в умовах турбулентності є ознакою стійкості ланцюгів поставок. Навколишнє середовище ніколи не буде сталим, невизначеність і непередбачуваність продовжуватимуть зростати. Тому дослідження, щодо розвитку стійкості ланцюгів поставок в умовах нестабільності та швидких змін є актуальним завданням.

Російсько-український конфлікт вплинув на світовий логістичний ринок на всіх рівнях. Вплив пандемії на складські потужності та доступність контейнерів почав слабшати лише нещодавно, але російсько-українська війна почала впливати на галузь. Війна ускладнила потік товарів, спричинила зростання витрат і дефіцит продукції, а також створила катастрофічну нестачу продовольства у світі.

Росія, руйнуючи сільськогосподарську інфраструктуру України та блокуючи доступ до Чорного та Азовського морів, спричинила серйозні порушення у ланцюгах поставок. Угода між Росією та Україною щодо експорту українського зерна була порушена нападом на морський порт Одеси. Ці дії призвели до дефіциту продовольства та різкого зростання цін на природний газ, вугілля, нафту та інші товари. На підвищення цін також вплинули перевантаженість портів, нестача контейнерів та надбавки. Відповідно, глобальний логістичний сектор потребує активних заходів для подолання цих викликів і зниження впливу на світові ланцюги поставок [1]. Ситуація в логістичній інфраструктурі України погіршилася з початком війни в 2022 році.

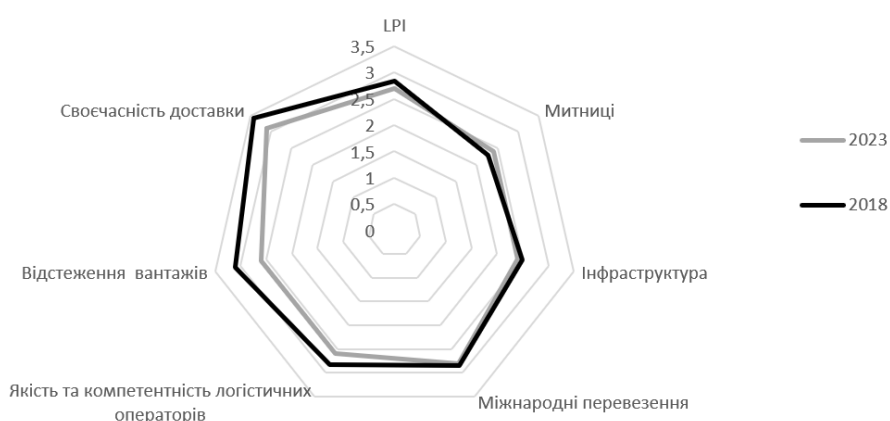


Рисунок 1 – Порівняння індексу LPI (Logistics Performance Index) України 2018 та 2023 років [2]

Основна гіпотеза роботи полягає в тому, що стійкість ланцюгів постачання вимірюється станом логістики. Логістика, як сполучна ланка ланцюгів поставок, зіткнулася з численними перешкодами, і найбільша з них пов'язана з безпекою. Враховуючи, що логістична інфраструктура є цілеспрямованим об'єктом ураження для агресора, логістичні компанії повинні проявляти неабияку гнучкість, швидкість, витривалість в умовах обмеженої доступності та нестачі логістичних потужностей.

Ланцюги поставок повинні мати гнучкість для розвитку, щоб працювати у світі постійних змін, непередбачуваності та взаємозв'язку. Адаптивні стратегії стали важливими інструментами для бізнесу, який сподівається вижити в умовах збоїв, мінливих ринків, та мінливі потреби клієнтів.

Основою адаптивної стратегії ланцюга поставок є гнучкість. Гнучкий ланцюг поставок може швидко та успішно реагувати на непередбачувані збої, розвиток ринку або зміни в уподобаннях споживачів. Гнучкі ланцюги поставок відрізняються від звичайних негнучких ланцюгів поставок своєю швидкою реакцією та здатністю до швидких поворотів. Пристосуванню сприяють такі фактори, як швидші процедури прийняття рішень, тісна співпраця з партнерами та технологічна інтеграція. Міжфункціональні групи, які можуть швидко аналізувати та реагувати на мінливі обставини, мають вирішальне значення. Гнучкий ланцюг постачання, наприклад, може адаптувати виробничі графіки, перенаправляти поставки та залучати альтернативних постачальників з найменшою кількістю перебоїв, коли стикається з непередбачуваними коливаннями попиту або перебоями в постачанні [3].

Беручи до уваги, той досвід, який компанії набули під час пандемії COVID-19, багато урядів та підприємств вибудували власне бачення на підвищення стійкості до вразливості ланцюгів постачання. Підвищення стійкості ланцюга поставок залишається актуальною темою навіть для глобальних компаній. Отже, досвід роботи в часи пандемії, частково можна застосовувати і сучасних умовах.

Для повної оцінки ризиків, підприємствам варто здійснювати систематичний аналіз та розробляти стратегію боротьби з ними. Це має вагомий вплив на стійкість ланцюга поставок, і зводить до мінімуму витрати на підтримку його роботи.

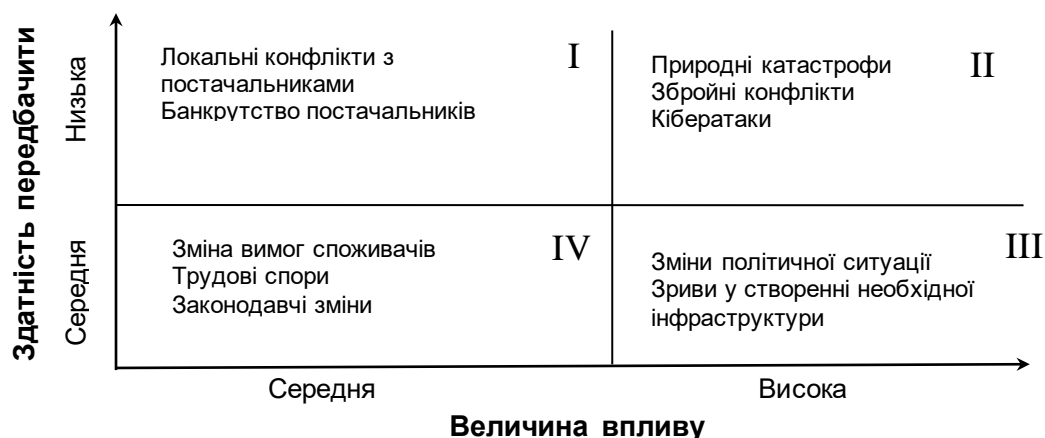


Рисунок 2 – Категорії можливих ризиків в роботі ланцюга поставок [4]

Існує така класифікація ризиків:

I. керовані сюрпризи — усі ті теоретичні негативні аспекти, які майже повністю можна уникнути, усунути або знизити до мінімуму;

II. чорні лебеді — малоймовірні події, що у разі виникнення мають значний вплив на бізнес, і складно регулюються;

III. зовнішні непередбачувані — врахувати практично неможливо, мають вагомий вплив, якщо матеріалізуються;

IV. зовнішні передбачувані — при аналізі можна врахувати, досить легко регулюються.

Отже, ідея стійкості ланцюгів поставок стала стратегічною вимогою для підприємств у глобалізованому світі, де швидкі технологічні зрушення та значні труднощі створюють серйозний виклик. Для забезпечення успішності та стійкості, компанії повинні бути готовими адаптуватися до збурень та відновлювати операційну діяльність без перерви. Це означає впровадження різноманітних стратегій, від прогнозування можливих ризиків до використання інноваційних технологій і спільної роботи для створення міцних мереж ланцюгів поставок. Організації повинні постійно розвивати свої стратегії та гнучко реагувати на зміни, щоб забезпечити операційну безперервність в різноманітних умовах. Успішні організації будуть ті, які вміють ефективно використовувати стратегії та здатні вчасно реагувати на виклики, з якими вони стикаються.

Список використаних джерел

1. Russia-Ukraine War: Global Impact on Logistics | GEP Blogs. GEP | AI-Powered Supply Chain and Procurement Software, Strategy & Managed Services. URL: <https://www.gep.com/blog/mind/russia-ukraine-war-logistics-impact> (date of access: 05.03.2024).
2. Logistics Performance Index (LPI). International Scorecard Page URL: <https://lpi.worldbank.org/index.php/international/scorecard/column/C/UKR/2023/C+UKR+2018> (date of access: 05.03.2024).
3. Reimagining global value chains in the face of extreme events and contexts: Recent insights and future research opportunities / I. Gölgeci et al. Journal of Business Research. 2023. P. 113721. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113721> (date of access: 05.03.2024).
4. Alicke K., Strigel A. Supply chain risk management is back. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-management-is-back> (date of access: 05.03.2024).

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ

Більш ніж будь-коли, логістика відіграє вирішальну роль у сучасному бізнесі, щоб гарантувати безперебійну роботу компанії та задовольняти вимоги клієнтів. Контроль витрат є одним з ключових елементів логістики, і він вимагає комплексної стратегії компанії та постійного її вдосконалення. Все це актуалізується в українських реаліях, де окрім ринкової конкуренції, підприємці вимушено зіткнулися з проблемами ведення діяльності в умовах економічної кризи, воєнної агресії, коливання курсу валют, нестабільністю доходів населення, зростання цін на енергоносії та перебоїв в ланцюгах постачання. Ці фактори досить різко негативно вплинули на собівартість продукції, послуг та інші аспекти діяльності вітчизняних компаній, що призвело до загострення питання оптимізації витрат.

Розробка та впровадження рішень, спрямованих на мінімізацію витрат, пов'язаних з обробкою, зберіганням і транспортуванням товарів, є частиною управління логістичними витратами підприємства. Для компанії ефективно управління витратами є важливим, оскільки воно знижує витрати, підвищує конкурентоспроможність і гарантує стабільні фінансові результати.

Логістичні витрати являють собою значну частину загальних витрат підприємств, в залежності від форми, розміру, географічного розташування та специфіки діяльності компанії, ця частка може складати від 6 до 35% [1].

Управління та оптимізація цих витрат є важливим аспектом в підвищенні ефективності діяльності компанії, проте складність цього процесу полягає в невизначеності того, що можна віднести до логістичних витрат та їх залежності між собою, так скорочення однієї з груп витрат може вплинути на збільшення загальних логістичних витрат підприємства, що в свою чергу лише негативно вплине на загальні прибутки компанії. В зарубіжній та вітчизняній літературі представлені різні підходи до визначення логістичних витрат, їх класифікації та видів. Одним з найбільш розповсюджених визначень є: «логістичні витрати – це витрати понесені фірмою для забезпечення логістичного процесу компанії» [2].

Наступним важливим аспектом в визначенні логістичних витрат є їх класифікація. Розділити логістичні витрати можна на дві категорії:

1) прями, представляють собою витрати які безпосередньо стосуються переміщення та зберігання продукції, що включає в себе складування, транспортування, управління запасами, пакування.

2) непрямі витрати в свою чергу не пов'язані з процесами переміщення та зберігання, а охоплюють собою адміністративні витрати, витрати на обслуговування клієнтів, закупівлі. Витрати на логістику включають широкий діапазон витрат, які виникають під час процесу постачання.

Ці витрати можуть бути безпосередньо пов'язані з транспортуванням і складуванням, або вони можуть бути опосередковано пов'язані із закупівлею та обслуговуванням клієнтів. Розуміння класифікації витрат на логістику дає змогу компаніям аналізувати свої витрати, точно визначати причини цих витрат і впроваджувати цілеспрямовані стратегії їх скорочення. Компанії можуть підвищити операційну ефективність, зменшити витрати та отримати конкурентну перевагу на ринку завдяки ретельному контролю витрат на логістику.

Методи зменшення логістичних витрат являють собою комплексні дії по оптимізації різних аспектів логістичної діяльності компанії, вони включають в себе:

1) Ретельна оцінка постачальників і методів закупівель. Даний підхід дасть змогу зменшити вартість логістичного процесу та підвищити ефективність логістичної системи в цілому. Даний підхід передбачає пошук надійних партнерів, які пропонують конкурентоспроможні ціни, вигідні умови контракту та найвищий рівень обслуговування. Використовуючи економію на масштабах і домовляючись про вигідні умови з постачальниками, компанії можуть значно зменшити витрати на закупівлі. Крім того, ретельний аналіз постачальників полегшує пошук альтернативних шляхів

поставок, сприяючи стійкості в ланцюжку постачання та мінімізуючи вплив непередбачуваних обставин.

2) Оптимізація транспортних витрат: Оптимізація маршрутів, вибір транспорту, методів транспортування, можуть дати суттєву економію коштів, одночасно забезпечуючи своєчасну доставку товарів. Використовуючи системи управління транспортуванням (TMS), компанії можуть виявляти неефективність, оптимізувати маршрути та збільшити ефективність відправлення, щоб мінімізувати витрати на транспортування.

Також, можливість перенести транспортування на аутсорс іншим компаніям може запропонувати доступ до спеціалізованого досвіду та інфраструктури, сприяючи економічно ефективним транспортним рішенням.

3) Застосування методів оптимізації запасів, таких як інвентаризація «точно вчасно» (JIT), прогнозування попиту та сегментація запасів, дозволить компаніям знайти баланс між рівнем обслуговування та витратами на зберігання запасів. Завдяки узгодженню рівня запасів із моделями попиту та впровадженню економічних методів інвентаризації підприємства можуть оптимізувати використання простору для зберігання та зменшити експлуатаційні витрати. Більше того, використання технологічних систем управління запасами полегшує їх моніторинг у режимі реального часу та контроль за відповідністю запасів необхідному їх рівню, уможливаючи проактивне прийняття рішень для зменшення надмірних витрат.

4) Ефективне управління витратами на логістику залежить від постійного спостереження та оцінки ключових показників ефективності (KPI). Завдяки використанню відповідних показників, таких як вартість за одиницю відстані, оборотність запасів і час циклу виконання замовлень, власники підприємств можуть оцінити ефективність своїх операцій і точно визначити можливості для вдосконалення.

Впровадження даних систем стимулює безперервне вдосконалення, креативність і спонукає персонал самостійно знаходити шляхи економії коштів. Крім того, використання технологій аналітики даних і бізнес-аналітики дозволяє компаніям приймати рішення на основі аналізу даних компанії, дозволяючи їм адаптуватися до мінливих ринкових умов і динамічно оптимізувати свої логістичні витрати.

5) Ефективність складу, а саме такі операції як отримання, зберігання та виконання замовлень також додають загальних витрат, пов'язаних з логістикою. Оптимізація компонування, автоматизація процесів і управління робочою силою підвищать продуктивність складу та дадуть можливість заощадити значну суму грошей при збереженні стандартів обслуговування. Компанії можуть зменшити витрати на обробку, прискорити процедури комплектації замовлень і покращити розміщення запасів шляхом впровадження систем управління складом (WMS). Крім того, використання передових технологій, таких як робототехніка та гаджети з підтримкою Інтернету речей, покращує операційну ефективність, знижує витрати на оплату праці, пов'язані зі складськими операціями і усуває помилки [3].

Підсумовуючи, ефективне управління витратами на логістику є необхідним для досягнення операційної ефективності та підтримки конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Застосовуючи зазначені ініціативи, компанії можуть оптимізувати логістичні операції, зменшити витрати та підвищити загальну прибутковість.

Список використаних джерел

1. Škerlič, S. (2018) The impact of customers' demands for lower logistics costs in the automotive industry supply chain on companies' business processes. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, 55, pp. 86-92.
2. An Overview of the Problematic Issues in Logistics Cost Management. *Hrčak portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa - Hrčak*. URL: <https://hrcak.srce.hr/221417> (date of access: 23.03.2024).
3. Сумець О.М.. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання. ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ». 2017. С. 35–52.

Науковий керівник: канд. екон. наук, Пічугіна М. А.

ОМНІКАНАЛЬНА МОДЕЛЬ: ЛОГІСТИЧНІ ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ

В умовах ринку, що динамічно змінюється компаніям необхідно демонструвати дуже високу здатність адаптації до нових умов. Одним із шляхів такої адаптації сьогодення є впровадження електронного бізнесу.

Для більшості offline моделей бізнесу вихід в online став стратегічною необхідністю, а саме з точки зору найкращого задоволення потреб клієнтів. За статистикою більшість інтернет-магазинів є збитковими для власників, або ж вони з великими зусиллями виходять на точку окупності. Невеликий прибуток у 5-10 % від всіх продажів отримують лише великі ритейлори, яким з самого початку вдалось збудувати правильну omnichannel-стратегію. Компаніям складно цю стратегію реалізувати у повному обсязі [1].

Однією з найбільш актуальних проблем omnichannel-моделі бізнесу можна рахувати встановлення граничних сервісних можливостей його логістичної інфраструктури. Досягненню цієї цілі заважають: забезпечення високого ступеню зв'язаності приймання та обробки замовлень на поставку (включаючи повернення або заміну товару), який належить різним каналам продажу; надання гарантованої можливості безконфліктного перехресного використання логістичних потужностей в межах міжканального співробітництва у сфері продажів; існування у бізнесі значних ризиків та невідомостей, які характеризуються тим, що у випадку їх настання, відшкодування нанесеного збитку не завжди можливо; планування omnichannel-продажів в умовах невизначеності інформації про ступінь завантаження кожного напрямку реалізації продукції; обґрунтування граничного рівня поділу каналу продажів.

Електронний бізнес дозволяє організаціям не лише зменшити витрати, але й створити нові бізнес-моделі при наданні споживачам нової цінності. Основне навантаження у створенні нової цінності в електронній комерції належить саме логістичній складовій [2]. Для того щоб компанії могли впроваджувати або вдосконалювати бізнес-моделі електронної комерції, їм потрібно адекватно реструктурувати свої бізнес-процеси та інформаційні системи, проводити інші зміни, які в першу чергу стосуються логістичної складової.

Логістична складова формування електронної комерції має багатоаспектний характер. Найбільшої уваги при пошуку шляхів її вирішення заслуговує насамперед передбачення логістичних ризиків, які можуть проявитися у процесі реалізації цієї моделі на практиці. Складність досягнення цієї мети обумовлена проблемністю обґрунтування критеріїв для вимірювання невизначеності в управлінні ланцюгами постачання, що породжується конвергенцією каналів збуту в результаті переходу до електронної комерції. Причинами такої невизначеності виступають неповнота та асиметрія інформації про вимоги до: конкурентоспроможного рівня логістичного обслуговування споживачів; врахування специфіки просторово-часових залежностей поставок під час проектування зміни логістичної інфраструктури мереж фізичного розподілу електронної комерції; оптимального ешелонування товарних запасів у цих мережах; маневрування поставками та їх збалансування з урахуванням варіативності завантаження логістичних потужностей каналів продажу; забезпечення сталого розвитку ланцюгів постачання в умовах високого ступеня свободи споживачів у виборі каналу продажу; підтримці комерційного інтересу торгових та логістичних посередників при організації торгівлі (оптової та роздрібної) в умовах нечіткої структуризації каналів продажу електронної комерції [3].

Для подальшого удосконалення omnichannel-стратегії необхідно визначати специфіку бізнес-моделей у сфері електронного бізнесу, виділяти їх основні типи, поділяти поділяти їх на кластери, аналізувати ключові компоненти бізнес-моделей, виявляти їх характеристики. Виділення кластерів дозволило б зробити низку висновків щодо особливостей побудови бізнес-моделей у кожному кластері. Кластеризація бізнес-моделей та виявлення загальних характеристик типів дозволить встановити можливості трансформації, спрямованої не тільки на підвищення ефективності та конкурентоспроможності, а й на створення нової цінності для споживачів [4].

Список використаних джерел

1. Омніканальна комерція: як персоналізація покупця впливає на конверсію. URL: <https://rau.ua/novyni/omnykanalnaya-kommertsyya/> (дата звернення: 23.03.2024).
2. Омніканальні комунікації – що це простими словами? URL: <https://decisiontele.com/uk/news/320> (дата звернення: 23.03.2024).
3. Omnichannel commerce: defining and meeting today's. URL: <https://www.tokinomo.com/blog/omnichannel-commerce> (date of access: 23.03.2024).
4. Omnichannel logistics: don't beat around the e-commerce bush. URL: <https://www.mecalux.com/logistics-article/> (date of access: 23.03.2024).

ОПТИМІЗАЦІЇ ПОСТАВОК ТОВАРІВ: АНАЛІЗ ПОПИТУ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, компанії, які працюють на міжнародному ринку, стикаються з рядом викликів управління ланцюгом поставок і логістикою. У цьому контексті важливо використовувати аналіз даних для оптимізації процесів, зменшення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. У комерційних організаціях одним із ключових напрямків оптимізації управління є прогнозування попиту на товари.

Це дозволяє ефективно управляти запасами, передбачати обсяги продажів і масштабувати бізнес, а також впливати на ринковий попит. Таким чином, аналіз попиту є важливою складовою управління запасами в комерційних організаціях.

Аналіз даних – це ключ до розкриття таємниць ланцюга поставок. За допомогою аналітики можна розгадати складні процеси, виявити слабкі місця та прийняти правильні рішення, ґрунтуючись не на інтуїції, а на точних фактах.

Різноманітні дані, що генеруються на кожному етапі ланцюга поставок, – від замовлень до поставок, від запасів до термінів виконання, – стають цінним джерелом знань. Завдяки аналітиці ці знання перетворюються на потужний інструмент, який допомагає [1]:

- Оптимізувати маршрути та знизити витрати.
- Підвищити рівень обслуговування клієнтів.
- Передбачити ризики та уникнути проблем.
- Підвищити прозорість та ефективність ланцюга поставок.

Прогноз попиту на товари вимагає глибокого аналізу продажів, трендів на споживчому ринку, ціноутворення, урахування сезонності та інших факторів, що впливають на попит. Аналіз попиту є важливим інструментом для бізнесу, оскільки дозволяє отримати цінні інсайти щодо споживчих звичок, вподобань та потреб клієнтів.

Розуміння ринкового попиту є ключовим для бізнесу, оскільки воно дозволяє ефективно планувати та розробляти продукти і послуги. Це допомагає виявляти потенційні ринкові можливості, визначати ніші, аналізувати конкурентні переваги та ризики, а також реагувати на зміни у процесах реалізації товарів.

Аналіз попиту надає важливу інформацію про цільову аудиторію, їхню поведінку та комунікаційні канали. Знання про тренди допомагає визначити маркетингові стратегії та виявляти нові можливості для розвитку бізнесу.

Для виробничих компаній аналіз попиту відіграє ключову роль у плануванні процесів виробництва. Це дозволяє визначити найпопулярніші товари або послуги, виявити сезонні коливання та зрозуміти, які продукти потребують більшої чи меншої кількості ресурсів. Цей аналіз сприяє оптимізації планування виробництва шляхом виявлення та усунення можливих причин затримок або перевищення запасів сировини чи готової продукції. Отримані дані про попит, які аналізує топ-менеджмент компанії на певний період часу, враховуючи тренди, дозволяють знаходити унікальні можливості та конкурентні переваги на ринку. Розуміння потреб та вимог клієнтів сприяє створенню продуктів та послуг, які формують собою нові тенденції, стимулюють розвиток вже існуючих ринків та формування нових.

Аналіз попиту на товари може охоплювати різні аспекти для отримання цінної інформації. Він може проводитися з урахуванням часових рамок, щоб виявити сезонні та трендові зміни. Також можна досліджувати попит через різні канали збуту, такі як роздрібна торгівля, онлайн-платформи тощо. Додатково, аналіз за географічними регіонами дозволяє зрозуміти різницю у потребах та культурних вподобаннях. Важливо також визначити, які сегменти клієнтів мають вищий попит та які категорії товарів є найбільш популярними або прибутковими. Аналіз внутрішніх процесів допомагає зрозуміти вплив маркетингових заходів та інших акцій на попит. Вибір підходу до аналізу залежить від характеру

бізнесу та поставлених цілей. Важливо адаптувати стратегії управління запасами до розміру підприємства та особливостей його процесів.

Існує ряд інструментів і методів, які можна використовувати для аналізу попиту з метою оптимізації управління запасами товарів. На основі аналізу наукових робіт на дану тему ці інструменти можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні [2].

До зовнішніх джерел аналізу трендів належать такі інструменти, як Google Trends і Google Ads, професійні агенства статистики, соціальні мережі (де можна вивчити реакції, думки та настрої аудиторій), Google Analytics (для вимірювання ключових запитів, кількості відвідувачів, джерела трафіку тощо), глобальні бази даних, що містять інформацію про тренди на торгових ринках, та аналіз торгових майданчиків, де можна знайти багато актуальної інформації про продажі, популярність товарів і відгуки покупців.

Окрім зовнішніх методів аналізу попиту на товари, внутрішні інструменти компанії базуються переважно на внутрішніх даних та історичних звітах. Ці інструменти включають звіти про продажі за періоди, виявлення змін у попиті, сезонні коливання та поведінку споживачів. Можемо зазначити що внутрішні інструменти також використовують статистичні методи, наприклад, регресійний аналіз, для прогнозування попиту та встановлення оптимальних рівнів запасів. Методи класифікації товарів, такі як ABC-аналіз або XYZ-аналіз, допомагають визначити важливість товарів та сконцентрувати увагу на управлінні критичними товарами. Крім того, проведення опитувань клієнтів та фокус-груп дозволяє отримати прямий відгук від них.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для обліку допомагає автоматизувати аналіз попиту та оптимізацію запасів. Комбінування різних джерел та інструментів дає повну картину споживацьких тенденцій. Вибір конкретного інструменту залежить від складності аналізу, обсягу даних, ресурсів та цілей дослідження.

Серед внутрішніх інструментів для аналізу попиту на товари можна відзначити облікові системи BAS. Для невеликих підприємств, які займаються торгівлею або виробництвом, популярним вибором є BAS Малий бізнес.

Для торгових підприємств, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі, доступні варіанти, такі як BAS Управління торгівлею або BAS Роздрібна торгівля. Багатопрофільним підприємствам, що поєднують різні види обліку, може підійти BAS Комплексне управління підприємством. Кожна з цих систем містить модулі «Продажі» та «Склад», які можна гнучко налаштувати для створення власних аналітичних звітів або користуватися вбудованими. Це дозволяє збирати дані для аналізу та прогнозування потреб у різних продуктах за загальними продажами, окремими категоріями, періодами часу, цінами, обсягами запасів тощо. Однак важливо зауважити, що аналіз через внутрішні інструменти сам по собі не забезпечить повного розв'язання завдань планування попиту. У зв'язку з динамічними змінами на ринку часто потрібно користуватися зовнішніми сервісами для збору статистики.

Отже, можна зробити висновок, що аналіз попиту на товари або послуги є ключовою частиною стратегічного управління підприємством, особливо щодо ефективного керування запасами на складах та прогнозування продажів. Урахування попиту на товари має велике значення, особливо для компаній, які торгують продукцією з обмеженим терміном придатності. Використання автоматизованих систем з модулями складського обліку дозволяє швидко збирати дані для аналізу попиту в минулому. У поєднанні з аналізом трендів це допомагає не лише оптимізувати управління запасами на підприємствах, а й виявляти нові можливості для розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1. Оптимізуйте ланцюг поставок і логістику за допомогою аналізу даних. Integral Solutions. URL: <https://integralsolutions.pl/uk/optymalizacja-logistyki-analiza-danych/> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Легомінова С.В., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 1. С. 89–98. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-12> (дата звернення: 29.03.2024).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Луценко І. С.

Служава Л. С.
студентка ФММ
ORCID: 0009-0004-8445-3783;

Жалдак Г. П.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3421-3648

РИНОК ЛОГІСТИЧНОЇ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сьогоднішні реалії сформували глибоку кризу логістичної галузі. Логістика є однією з найважливіших частин економіки, адже основними її функціями є зберігання та переміщення продукції та сировини з метою забезпечення виробництва та продажу [1, с. 7]. Крім того, у воєнний час логістична галузь України продовжує відігравати важливу роль у підтримці країни, надаючи такі життєво важливі послуги як доставка гуманітарної допомоги, товарів першої необхідності та евакуація людей. Війна, розв'язана російськими загарбниками проти України, змінила структуру постачання країни та спричинила велику кількість проблем для логістичної галузі:

- зруйнована інфраструктура: дороги, мости, залізничні колії, склади;
- закритий повітряний простір над Україною для польотів цивільної авіації;
- блокування морських портів для перевезень;
- ускладнення логістичних операцій завдяки блокпостам, додатковим оглядам, комендантській годині;
- зростання цін на паливо та його відсутність (2022 р.);
- обмеження доступу до території через бойові дії;
- нестача кваліфікованих працівників: мобілізація та відтік людей за кордон;
- різкі зміни маршрутів та необхідність заздалегідь планувати запасні маршрути із-за ризику нових атак;
- зміна розташування складів та складських умов;
- перебої в електропостачанні (2022 р., найбільший вплив на складську логістику).

Дослідженню шляхів подолання наведених проблем присвячено багато сучасних робіт українських експертів та науковців [наприклад, 2], однак питання проблем логістичної нерухомості, масштаби її руйнування, зміна розташування складів та складських умов висвітлено в літературі не достатньо.

Логістична нерухомість від початку військового конфлікту зазнала значних збитків, частина складів була повністю зруйнована [3]. Причинами руйнацій є стратегічне значення складів, як об'єктів логістики, через що противник намагається систематично атакувати їх або використовує їх для розміщення власних військових баз.

До початку війни розміщення складської нерухомості України здебільшого було зосереджено довкола Київського регіону та в Одесі, Дніпрі, Харкові. Попит на логістичну нерухомість, особливо у Києві та околицях, переважав пропозицію. Початок повномасштабного вторгнення відзначився значним падінням обсягу потреб у складських приміщеннях. Це супроводжувалось різким падінням обсягу продажів, зниженням прибутковості бізнесу. Оскільки відбулась окупація частини територій та повністю були знищені точки реалізації та розподільчі центри орендарі змушені були знижувати витрати, зокрема й на оренду. Загалом попит на складські приміщення залишався досить обмеженим, спостерігався певний рівень невизначеності орендарів [3]. З війною бізнес був змушений шукати альтернативні безпечні місця, перевозити свої виробничі потужності і товари з зон бойових дій. Це спричинило відкриття нових логістичних складів в умовно безпечних регіонах. Логістичні компанії, що були розташовані на сході та півдні почали перебазовуватися у центральні і західні регіони України. Це спричинило суттєве зниження попиту на складські приміщення у східних, центральних та південних областях. Натомість, у безпечніших західних областях попит на складські приміщення зріс, аж до рівня утворення дефіциту складів у березні-квітні 2022 р. та відповідно зростання цін на оренду. Значна частина логістичної нерухомості знадобилася саме у Львові та Львівській області для зберігання та сортування гуманітарної допомоги з-за кордону. На заході пошук вільних об'єктів почався одразу від початку бойових дій. Це активізувало розвиток логістичної нерухомості на заході, де з'явився дуже потужний логістичний вузол. На початку 2022 року попитом на логістичну нерухомість користувалися такі області України, як Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Івано-Франківська та Чернівецька, але пропозиція логістичної нерухомості в даних локаціях була дуже обмеженою як кількісно, так і якісно. Оскільки орендарі розглядали складські та індустріальні об'єкти

насамперед у західних областях, де була якісна конкурентна пропозиція та інфраструктура для розміщення, ціни відповідали якості нерухомості, а також з боку місцевої влади спостерігалось заохочення орендарів до релокейту [4].

Таким чином лідерами розміщення логістичних центрів-хабів для зберігання та сортування закордонної гуманітарної допомоги, зважаючи на локацію та інфраструктуру, були ті області, що межують з західним кордоном України, зокрема: Львівська, Закарпатська та Волинська. Ці ж області отримали перевагу у виборі локації для перевезення складських залишків великого, середнього та малого бізнесу. Попит у центральних та східних областях впав, проте був частково відновлений запитом на відкриття гуманітарних хабів для постраждалих у цих регіонах. На попит нових логістичних складів вплинули: міграція бізнесу; закриття морського й повітряного сполучення; високий рівень небезпеки деяких залізничних та автошляхів, особливо тих, що поблизу лінії фронту. Також відкрилися склади біля західного кордону країни та спільний склад у Польщі, метою яких було пришвидшення доставки гуманітарної допомоги та товарів першої необхідності. Як приклад, можна привести великі українські підприємства як Rozetka, Fozzy Group, TIS, Dragon Capital, Нова пошта, Укрпошта [4].

Будь яка зміна попиту на товар викликає зміни у вартості товару. Аналогічна тенденція спостерігається у зміні вартості складських приміщень. До повномасштабної війни за рівнем найвищої ціни оренди логістичної нерухомості лідерами були Київська, Львівська, Харківська, Одеська та Дніпропетровська області. Але після вторгнення ціни знизилися в усіх областях, крім західних. Ставки орендної плати на складські приміщення класу А в Київській області на початку 2022 року склали близько \$6 за квадратний метр на місяць [3]. Починаючи з березня до липня-серпня такого поняття як ринкова вартість оренди у цьому регіоні не існувало взагалі. Але наприкінці 2022 року орендодавці почали пропонувати вакантну логістичну нерухомість класу А за ціною близько \$5 доларів за квадратний метр на місяць. Натомість, у Львові навесні 2022 р. різко збільшився обсяг попиту, що спричинило зростання орендних ставок до \$10 за квадратний метр на місяць (в порівнянні: довоєнна ціна війни на вільні площі складала \$6-7 доларів) [3]. Але такі надвисокі розцінки протрималися відносно недовго. На сьогодні вартість оренди в західному регіоні має тенденцію до зниження та повернення ціни на довоєнний рівень.

Вітчизняний бізнес ще до війни навчився бути адаптивним та гнучко реагувати на некеровані ситуації і знаходити компроміси. Тому, з настанням повномасштабного вторгнення багато орендодавців були досить гнучкими, пропонували орендарям короткострокові знижки та зручні умови оренди. Як засвідчує проведений нами аналіз інформації, найпоширенішими формами зменшення орендної плати були її відтермінування, застосування знижок від 30 до 70 % тощо. Однак у другій половині 2022р. чутливість пропонованих умов знижувалась. Винятком став Львівський регіон, де орендодавці ледь встигали за обсягом попитом, що утворювався на ринку, і якщо брати в доларовому еквіваленті, тут орендні ставки майже не змінилися.

Отже, ринок логістичної нерухомості в Україні перебуває у процесі розвитку, хоч і зіштовхується зі значними труднощами через війну. Війна внесла свої корективи, оскільки багато складських споруд було знищено, а їх відновлення вимагає значних фінансових ресурсів і часу. Також відбулися зміни в логістичних маршрутах через припинення морських та авіаційних перевезень, активних військових дій у східних регіонах країни. Протягом певного часу західна частина України відіграла роль найбільш безпечного та перспективного логістичного центру. Однак наразі центральні регіони повертають свої позиції. Навіть після міграції великої частини українського бізнесу на захід країни та значних руйнувань, столичний вузол складської логістики залишається основним. Попит на логістичну нерухомість в Україні залишається високим, особливо з огляду на довоєнні показники та порівняння з ринками сусідніх країн. А з відновленням економіки та нашою перемогою над окупантами попит на сучасні логістичні центри буде зростати.

Список використаних джерел

1. Безсмертна, О. В. О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця Логістика : навчальний посібник [Електронний ресурс]: ВНТУ, 2018. 161 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf (дата звернення: 31.03.24).
2. Хацер М.В. Михайлик О.К. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України. *Management and entrepreneurship: trends of development* 2024. ISSUE 1 (27). PP. 148-155. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-13> (дата звернення: 31.03.24).
3. Інвестиції у склад. Який потенціал ринку складської нерухомості в Україні. вебсайт URL: <https://biz.liga.net/ua/all/nedvizhimost/article/investytsii-u-sklad-yakyi-potentsial-rynku-skladskoi-nerukhomosti-v-ukraini> (дата звернення: 31.03.24).
4. Ринок логістичної нерухомості 2022: збитки, вимушений попит, відновлення та прогнози. вебсайт URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemos/rinok_logistichnoyi_nerukhomosti_2022_z_bitki_vimusheniy_popit_vidnovlennya_ta_proгнози (дата звернення: 31.03.24).

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В сучасному світі транспортна логістика відіграє ключову роль у функціонуванні економіки. Ефективне переміщення товарів та людей є не лише важливою складовою ланцюга постачання, але й має значний вплив на навколишнє середовище та рівень життя людей.

Транспортна логістика — це відгалуження логістичної науки, що відповідає за управління вантажними потоками та доставку об'єктів в пункт призначення за оптимальним маршрутом [1]. Сучасні економічні умови, що вказують на вектор задоволення споживачів, потребують зниження затрат на транспортну логістику зі збереженням якості здійснення транспортних послуг. Затрати на транспортне забезпечення розподілення товарів торговельного підприємства в Україні в декілька разів перевищують аналогічні затрати в країнах Європи, що в першу чергу пов'язано з недоліками функціонування транспортної системи та з нераціональним управлінням запасами.

Структура транспортної логістики складається з 6 ключових моментів: вид транспорту (авто, залізничний, авіаційний, водний, трубопровідний); метод транспортування; перевізники (логістичні партнери); оптимальний маршрут перевезення; налагоджена транспортер-складська система; оптимізація (її розвиток перевезень, зменшення витрат і т.д.) [1].

Загальний обсяг вантажних перевезень у світі становить 150,4 мільярдів тонн, розподіл цього обсягу за видами транспорту такий: автомобільний транспорт здійснює 48,7% перевезень, морський транспорт відповідає за 35,1% перевезень, залізничний транспорт обслуговує 12,2% перевезень, повітряний транспорт забезпечує лише 4% перевезень [4]. Найбільші країни за обсягом вантажних перевезень у 2023 році такі: Китай здійснює перевезення 51,2 мільярда тонн. Сполучені Штати Америки перевозять 16,3 мільярда тонн. Індія має обсяг перевезень 11,4 мільярда тонн. Японія забезпечує перевезення 4,5 мільярда тонн. Німеччина перевозить 3,8 мільярда тонн [4]. Прогнозується, що у 2024 році світовий обсяг вантажних перевезень зросте на 2,5%. Це зростання обумовлено рядом факторів, зокрема: зростанням світової економіки, зростанням міжнародної торгівлі, зростанням онлайн-торгівлі [5, 4].

Оптимізація логістики перевезень — це складний та динамічний процес, спрямований на зменшення витрат ресурсів, підвищення ефективності та збереження екологічної стійкості. Для досягнення цієї мети необхідно поєднати традиційні підходи, такі як оптимізація маршрутів та вибір відповідного виду транспорту, з новаторськими технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн та автономні транспортні засоби.

Це може включати в себе використання спеціальних програмних засобів, таких як Google Maps, Waze або HERE WeGo, для побудови оптимального маршруту, який мінімізує час подорожі, відстань, витрати палива та інші фактори [6].

Перевагами оптимізації транспортної логістики є:

1. заощадження фінансових ресурсів. Завдяки оптимізації маршрутів, вибору належного виду транспорту, максимальному навантаженню транспортних засобів та ефективному використанню палива можна істотно зменшити витрати на транспортування;
2. підвищення продуктивності. Оптимізація логістики дозволяє прискорити доставку вантажів, зменшити обсяги складських запасів, підвищити рівень обслуговування клієнтів та зекономити час;
3. зменшення негативного впливу на довкілля. Ефективна транспортна логістика сприяє зниженню викидів парникових газів, шумового забруднення та раціональному використанню ресурсів;
4. підвищення конкурентоспроможності. Завдяки покращеному обслуговуванню клієнтів, економії коштів та співробітництву з екологічними стандартами;
5. збільшення гнучкості. Можливість оперативно реагувати на зміни на ринку та вимоги клієнтів;
6. сприяння інноваціям. Впровадження новітніх технологій та ідей [6].

Прикладом успішного впровадження оптимізації транспортної логістики є компанія Walmart, яка використовує RFID-мітки для відстеження товарів на складі, що дозволило їм значно скоротити час обробки вантажів. Amazon використовує алгоритми штучного інтелекту для оптимізації маршрутів

доставки, що дозволило їм значно скоротити час доставки та витрати на паливо [3]. DHL використовує блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки ланцюга постачання, що дозволило їм значно підвищити довіру клієнтів [2].

Оптимізація транспортної логістики може мати певні недоліки:

1. висока вартість впровадження. Впровадження нових технологій та програмного забезпечення може бути дорогим, що може бути нерентабельним для малих та середніх підприємств;
2. ризик збитків. Неправильна оптимізація може призвести до збільшення витрат, затримок у доставці та інших проблем;
3. скорочення робочих місць. Автоматизація логістичних процесів може призвести до скорочення робочих місць;
4. відповідальність. Використання автономних транспортних засобів та штучного інтелекту може призвести до етичних та правових проблем, пов'язаних з відповідальністю за аварії;
5. безпека. Використання автономних транспортних засобів та штучного інтелекту може призвести до етичних та правових проблем, пов'язаних з безпекою людей та вантажів;
6. конфіденційність. Наприклад, використання штучного інтелекту може призвести до етичних та правових проблем, пов'язаних з конфіденційністю даних;
7. складність. Оптимізація логістики може бути складним процесом, який потребує знань та досвіду [1].

Ефективне удосконалення логістики вантажних перевезень потребує комплексного підходу та ретельного аналізу. Зокрема, забезпечення фінансової підтримки для малих та середніх підприємств шляхом виділення грантів та субсидій в теперішньому світі сприятиме впровадженню передових технологій та підвищить їхню конкурентоспроможність. Необхідним є здійснення урядового регулювання й встановлення чітких норми для використання автономних транспортних засобів та штучного інтелекту задля забезпечення безпеки та ефективності перевезень. Велика увага має бути приділена підвищенню кваліфікації персоналу та їхній перепідготовці з метою максимального використання можливостей новітніх технологій. Інвестиції в наукові дослідження та розробки новітніх, економічно ефективних та екологічно безпечних логістичних технологій сприятимуть зниженню викидів та підвищенню продуктивності.

Отже, у сучасному світі транспортна логістика є ключовим фактором для ефективного функціонування економіки, оскільки вона впливає не лише на ланцюг постачання, але й на навколишнє середовище та якість життя людей. Вона охоплює різні аспекти, включаючи вибір виду транспорту, метод транспортування, перевізників, оптимальні маршрути, системи складсько-транспортної логістики та їх оптимізацію.

Очікується, що обсяг вантажних перевезень буде зростати у наступні роки, при цьому морські та авіаперевезення отримують найбільше зростання. Азія залишиться лідером у світових вантажних перевезеннях, але Європа та Північна Америка також залишатимуться важливими регіонами у цьому аспекті.

Оптимізація транспортної логістики має численні переваги, такі як економія коштів, підвищення продуктивності, зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення конкурентоспроможності, збільшення гнучкості та сприяння інноваціям. Ці переваги ілюструються успішними прикладами впровадження оптимізаційних практик у великих компаніях, таких як Walmart, Amazon та DHL. Проте, разом із перевагами, існують і недоліки оптимізації транспортної логістики, такі як висока вартість впровадження нових технологій, ризик збитків, скорочення робочих місць, відповідальність за безпеку та конфіденційність даних.

Список використаних джерел

1. Оптимізація транспортної логістики в Україні. URL:<https://blog.agrokebety.com/optimizatsiya-transportnoyi-lohistryky-v-ukrayini> (дата звернення: 15.03.2024).
2. DHL. Successfully Pilots Blockchain in Global Trade Lane. Supply Chain Management Review. URL: [glo-core-blockchain-trend-report.pdf](https://www.dhl.com/global-blockchain-trend-report.pdf) (dhl.com) (date of access: 15.03.2024).
3. How Artificial Intelligence And Machine Learning Are Revolutionizing Logistics, Supply Chain And Transportation. URL:<https://www.forbes.com/sites/insights-penske/2018/09/04/how-artificial-intelligence-and-machine-learning-are-revolutionizing-logistics-supply-chain-and-transportation/?sh=650c793158f5> (date of access: 12.03.2024).
4. Statista: Empowering people with data. URL: <https://www.statista.com/> (date of access: 12.03.2024).
5. The world bank. URL:<https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.CD> (date of access: 15.03.2024).
6. Wezom. Оптимізація транспортної логістики: методи та завдання. URL:<https://wezom.com.ua/ua/blog/optimizaciya-transportnoj-logistiky> (дата звернення: 20.03.2024).

Шевченко М. О.
студентка ФММ;
Григорак М. Ю.
д-р. екон. наук, доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5023-8602

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ З ЛОГІСТИКИ

Світ логістики постійно змінюється, а це означає, що повинні змінюватися знання, вміння та навички логістичного персоналу, зокрема, менеджерів з логістики. Одним із впливових факторів, який трансформує вимоги до компетентності логістичних менеджерів, є розвиток штучного інтелекту та його використання до оптимізації логістичних рішень. За даними дослідження Bloomberg Intelligence, до 2032 року генеративний ШІ стане ринком вартістю \$1,3 трлн, а галузь зростатиме у середньому на 42% щороку протягом 10 років [1]. На думку багатьох експертів, штучний інтелект дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних з різних джерел у реальному часі. Це покращує якість сервісу, довіру клієнтів та забезпечує вчасну та точну інформацію про статус замовлень. Є гіпотеза, що штучний інтелект звільнить менеджерів від рутинної операційної роботи і дозволить їм зосередитися на стратегічних питаннях та прийнятті рішень. У звіті Tech Trends 2024 компанія Deloitte прогнозує, що з'являться платформи, які нададуть компаніям інструменти для використання генеративного штучного інтелекту без потреби глибокої внутрішньої технічної експертизи, перебудови технічних департаментів, пошуку нових спеціалістів.

Отже, застосування штучного інтелекту та машинного навчання у логістиці відкриває перед галуззю безліч можливостей для оптимізації та покращення процесів. Ці технології допомагають підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність, та покращувати обслуговування клієнтів. Однак, для ефективної взаємодії зі штучним інтелектом та використання його потенціалу, менеджерам з логістики потрібно розвивати нові компетенції. Ті, хто зможе адаптуватися та набути необхідних навичок, виживуть і залишаться затребуваними на ринку праці.

Які компетенції майбутнього в логістиці? У майбутньому, коли штучний інтелект та цифрові технології стануть невід'ємною частиною логістичних процесів, від менеджерів з логістики вимагатимуться нові компетенції. Серед ключових компетенцій майбутнього можна виділити:

1. Технологічна грамотність та навички роботи з даними. Здатність розуміти та ефективно використовувати цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей, великі дані, хмарні обчислення тощо. Це включає вміння збирати, аналізувати та інтерпретувати дані для прийняття рішень.
2. Аналітичні та критичні навички. Здатність критично мислити, виявляти тренди та закономірності, розуміти причинно-наслідкові зв'язки, робити обґрунтовані висновки та приймати стратегічні рішення на основі аналізу даних та інформації.
3. Креативність та інноваційне мислення. Здатність генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення, бути відкритим до змін та інновацій. Це дозволить менеджерам з логістики адаптуватися до динамічного бізнес-середовища та знаходити нові можливості для підвищення ефективності.

Отже, майбутні компетенції менеджерів з логістики будуть зосереджені на технологічній грамотності, аналітичних навичках, креативності, лідерстві, міждисциплінарному мисленні, стратегічному баченні та гнучкості. Ці компетенції дозволять їм ефективно керувати складними логістичними системами та забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Generative AI to Become a \$1.3 Trillion Market by 2032, Research Finds. URL: <https://www.bloomberg.com/company/press/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-research-finds/> (date of access: 18.03.2024)
2. Tech Trends 2024. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us176403_tech-trends-2024/DI_Tech-trends-2024.pdf (date of access: 07.03.2024)
3. ChatGPT і штучний інтелект у логістиці, 30 прикладів використання. URL: <https://www.zfort.com.ua/blog/chatgpt-i-shtuchnii-intelekt-u-logistici-30-prikladiv-vikoristannya> (date of access: 01.04.2024).

Наукове видання

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Збірник тез доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції**

м. Київ, 25 квітня 2024 року

(Українською та англійською мовами)

Тези доповідей друкуються в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат та інших відомостей. Погляди авторів можуть не співпадати з поглядами редакції

The theses are published in the author's edition. The authors of the published materials are solely responsible for the selection and accuracy of the facts, quotations and other information provided. The views of the authors may not be the same as those of the editors

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Свідоцтво про державну реєстрацію: серія ДК № 5354 від 25.05.2017 р.
просп. Перемоги, 37, м. Київ, 03056

Підп. до друку 10.05.2024. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офс. Гарнітура Times.
Спосіб друку – електрографічний. Ум. друк. арк. 16,97. Обл.-вид. арк. 29,58. Наклад
10 пр.
Зам. 22-046.

Видавництво «Політехніка», КПІ ім. Ігоря Сікорського
вул. Політехнічна, 14, корп. 15
м. Київ, 03056
тел. (044) 204-81-78