



НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МАРКЕТИНГУ

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез доповідей
IV Міжнародної
науково-практичної
конференції
м. Київ, 20 квітня 2023 року

*приуроченої до 125 річниці
КПІ ім. Ігоря Сікорського*



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
IV Міжнародної науково-практичної конференції
м. Київ, 20 квітня 2023 року

приуроченої до 125 річниці КПІ ім. Ігоря Сікорського

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2023

Б59 БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. – 184 с.
ISBN 978-966-990-070-8

Подано результати науково-дослідницької роботи з питань теоретичних та прикладних засад розвитку бізнесу та менеджменту; менеджменту міжнародного бізнесу в умовах глобалізації; інновації та підприємництва як основа економічного зростання країни; управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємства. Видання приурочене до 125 річниці Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

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 27.03.2023 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>	Бояринова К. О.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Дунська А. Р.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Жигалкевич Ж. М.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Виноградова О.В.	д-р екон. наук, проф., Державний університет телекомунікацій
	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»
	Ovcharova S.	Prof., PhD, Free Varna University Department “Administration and Management”, Bulgaria
	Ergün K.	PhD, Balıkesir University International Relations Research and Application Center Balıkesir, Turkey
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>	Мохонько Г. А.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Укладач:</i>	Гук О. В.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського

© КПІ ім. Ігоря Сікорського (ФММ), 2023

© Автори матеріалів, 2023

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 20, 2023

dedicated to the 125th anniversary of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Kyiv
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
2023

B59 BUSINESS, INNOVATION, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES: Coll. of proceedings of the IV Internat. scient.-pract. conf., April 20, 2023. – Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publ. house «Politekhnik», 2023. – 184 p.
ISBN 978-966-990-070-8

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. The publication is timed to the 125th anniversary of the National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute".

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 27.03.2023)

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>	Boiarynova K.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Dunska A.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Zhygalkevych Zh.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Vynogradova O.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., State University of Telecommunications
	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"
	Ovcharova S.	Prof., PhD, Free Varna University Department "Administration and Management", Bulgaria
	Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey
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>	Mokhonko H.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Compilers:</i>	Guk O.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

© Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (FMM), 2023

© Authors of the papers, 2023

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ
IV 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

Жигалкевич Ж.М., д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Дунська А.Р., д-р екон. наук, проф., 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»

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 IV 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

Zhygalkevych Zh., Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor at 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

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”

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, Wrocław University of Science and Technology, Poland

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ
IV 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:

Кузнєцова К.О., 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

Воржачова Ю.П., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Голук 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

Мохонько Г.А., 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

Савицька О.М., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

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

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

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

ORGANIZING COMMITTEE
of the IV 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

Kuznietsova K., 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

Vorzhakova Yu., PhD. in Economics, Senior Lecturer 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.V., 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, Senior Lecturer 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

Mokhonko H., 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

Савицька О.М., PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Shenderivska L.P., 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, Assoc.Prof. of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

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

Маємо за честь запропонувати до Вашої уваги збірник тез доповідей учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», яка традиційно проводиться щороку кафедрою менеджменту підприємств факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Цьогорічна конференція приурочена 125-річчю Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» - одного з найстарших закладів вищої освіти в Україні, і сьогодні з гордістю можна сказати, що він відіграє важливу роль у розвитку науки і виробництва в країні.

Освіта є ключовим чинником *суспільного* прогресу, культурних і соціальних змін; роль освітян надзвичайно важлива в боротьбі з викликами, що постають перед країною та суспільством. У ці важкі для держави часи колектив кафедри менеджменту підприємств, факультету менеджменту та маркетингу, колектив КПІ ім. Ігоря Сікорського та здобувачі освіти продовжують сумлінно виконувати свої обов'язки, беруть активну участь у волонтерській діяльності та допомагають ЗСУ і ТРО, роблячи свій внесок у наближення Перемоги.

В наші дні, коли Україна і світ переживають безпрецедентні випробування, менеджери стикаються зі значними труднощами, пов'язаними з управлінням бізнесом в умовах невизначеності і нестабільності. Пандемія COVID-19 та війна з Росією стали складними викликами для України та мали негативний вплив на всі аспекти життєдіяльності країни, в тому числі на економіку. Тому спільні зусилля освітян, науковців та майбутніх фахівців мають бути спрямовані на дослідження напрямів підвищення стійкості бізнесу та його придатності до виживання і роботи в умовах турбулентного зовнішнього середовища, шляхів подолання негативних наслідків кризових явищ, відбудови і подальшого економічного розвитку держави.

Тематика конференції охоплює широкий спектр актуальних питань, пов'язаних з сучасними підходами до менеджменту, ефективним управлінням кризовими ситуаціями, пошуком інноваційних стратегій і бізнес моделей, спрямованих на відновлення та покращення становища в бізнесі, а також дає можливість проаналізувати досвід відомих лідерів та експертів у цій галузі. Конференція є важливою платформою для обміну ідеями та досвідом, складовою формування якісних фахівців в умовах викликів сьогодення.

Ми сподіваємося, що ця конференція стане плідною та відкриє нові перспективи для подальшого розвитку менеджменту і бізнесу в Україні.

ДЯКУЄМО ЗСУ ЗА МОЖЛИВІСТЬ НАВЧАТИСЯ, НАВЧАТИ,
ДОСЛІДЖУВАТИ ТА ПЕРЕДАВАТИ ДОСВІД!!!

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

We are honored to present to your attention the collection of abstracts of the participants of the IV International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Perspectives", which is traditionally held every year by the Department of Management of Enterprises of the Faculty of Management and Marketing of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute".

This year's conference is dedicated to the 125th anniversary of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", one of the oldest universities in Ukraine, and today it can be proudly said that it plays an important role in the development of science and production in the country.

Education is a key factor in social progress, cultural and social changes; the role of educators is extremely important in the fight against the challenges facing the country and society. In these difficult times for the state, the staff of the Department of Management of Enterprises, the Faculty of Management and Marketing, the staff of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute and students continue to conscientiously perform their duties, actively participate in volunteer activities and help the Armed Forces of Ukraine and the Territorial Defense Forces, contributing to the approach of Victory.

Today, when Ukraine and the world are experiencing unprecedented challenges, managers face significant difficulties associated with managing businesses in conditions of uncertainty and instability. The COVID-19 pandemic and the war with Russia have become a significant challenge to Ukraine and had a negative impact on all aspects of the country's life, including the economy. Therefore, the joint efforts of educators, scientists and future professionals should be aimed at researching ways to improve business sustainability and its ability to survive and operate in a turbulent environment, ways to overcome the negative effects of the crisis, and to rebuild and further develop the country's economy.

The conference covers a wide range of topical issues related to modern approaches to management, effective crisis management, search for innovative strategies and business models aimed at restoring and improving the business situation. It also provides an opportunity to analyze the experience of well-known leaders and experts in this field. The conference is an important platform for the exchanging of ideas and experience and is an integral part of the formation of high-quality professionals in today's challenges.

We hope that this conference will be fruitful and open new perspectives for the further development of management and business in Ukraine.

**THANK THE ARMED FORCES OF UKRAINE FOR THE OPPORTUNITY TO LEARN,
TEACH, RESEARCH AND SHARE EXPERIENCE!!!**

ЗМІСТ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Erdeli-Klyar O., Vorzhakova Yu. Anti-crisis communications under martial law	21
Kotsko T. Process approach: possibilities of implementing anti-crisis priorities of the enterprise	22
Бурій Є. П., Жалдак Г. П. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни	23
Виноградова О. В., Єсмаханова А. У., Недопако Н. М. Когерентність інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу	25
Воржакова Ю. П., Музикоришко В. О. Діджиталізація бізнес-процесів промислових підприємств: переваги та недоліки	27
Гавриш Ю. О., Матюхіна А. О. Тенденції та виклики цифровізації бізнес-процесів менеджменту	29
Дергачова В. В., Зіма Д. І. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану	30
Джуринська А. В., Дергачова В. В. Ризики та переваги менеджменту в нових умовах для віддаленої роботи	31
Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Виклики четвертої промислової революції і можливості реагування на них	32
Карп'як О. О., Гавриш О. А. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарської галузі України	34
Касян С. Я., Шаповал Д. Є. Маркетингові інструменти штучного інтелекту, CRM-системи в ході просування потоків товарів компанії ПП ДЦ «Клімат Систем»	36
Конкін Д. С., Дорогань-Писаренко Л. О. Фактори впливу на ресурсний потенціал стратегічного управління підприємством у цифровому середовищі	38
Кравченко М.О., Петровська О.М. Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій	39
Кривда О. В., Баранніков М. О. Ризики матеріально-технічного забезпечення підприємства в сучасних умовах	41
Лучинець О. Р., Воржакова Ю. П. Інструментарій японського підходу до управління якістю промислового підприємства	42
Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	44
Мельничук В. Е. Роль людського капіталу в цифровому економічному середовищі	46
Милка А. С., Артеменко Л. П. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки	48
Немудра О. В. Адаптивний маркетинговий менеджмент в умовах сьогодення	50
Ніколайчук В. В., Бондар В. Ю. Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту	51
Олешкевич С. І., Нагорна І. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій	53
Омельченко А. І., Бала В. С. Напрями розвитку української стратегії індустрії 4.0	55
Очеретяна О. В. Екологізація як імператив управління потенціалом підприємства в постіндустріальній моделі економічного розвитку	57
Пермінова С. О., Дерев'янченко С. Г. Особливості розвитку підприємства в конкурентному середовищі	59
Пилипенко А. В., Артеменко Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах	60

Пічугіна М. А., Матіяш Д. О. Якість 4.0: сутність, функції та виклики	62
Салабай В. О., Кравченко М. О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу	64
Северин М. А. Еволюція концепцій маркетингової інформаційної системи	66
Столяров А. П. Оптимізація і модернізація бізнес-процесів промислових підприємств в епоху діджиталізації	68
Тупкало В. М. Комплексна модель інжинірингу системи інформаційної безпеки підприємства	70
Уляшева А. В., Нагорна І. І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства	72
Халеська Є. С., Колешня Я. О. Зарубіжний досвід планування оновлення продукції підприємства	74
Хлебінська О. І., Аніскіна Д. О. Застосування цифрових технологій з метою підвищення менеджменту якості підприємства	76
Ченуша О. С., Дикий В. С. Регулювання валютного ринку в Україні під час воєнного стану	78
Чернишевич Д. Р., Жигалкевич Ж. М. Особливості впровадження нової продукції на підприємстві	80
Чупріна М. О., Бобошко Є. М. Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів підприємства	82
Шендерівська Л. П., Букань Л. В. Цифровізація: актуальні завдання, які вона вирішує	84

МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Bielan A., Kryvda O. Problems and prospects of the development of international business management	88
Ergün K. The idea of Europe, enterprises, and society	89
Kotsko T., Savka D. Global challenges of the fourth industrial revolution: tasks of management	90
Lysetska N., Ovcharova S. Effective preferred instruments for attracting capital in the conditions of the economic crisis	91
Shkrobot M., Ivanova D. Current trends and forms of business internationalization	93
Бараннік В. О. Деякі особливості менеджменту подолання бідності	94
Ведута Л. Л. Вдосконалення фінансових інструментів країни в умовах інтеграції світових фінансових ринків	96
Давидкевич А. О. Аналіз розвитку світового ринку деревини у 2021-2023 роках	97
Дергачова В. В., Пилипенко Ю. С. Управління процесом оптимізації міжнародних закупівель в умовах відродження економіки України	99
Дергачова Г. М., Сорока М. В. Шляхи покращення міжнародної співпраці транспортного перевізника з іноземними партнерами в період війни	101
Дунська А. Р., Харченко І. А. Аналіз сучасних змін в експортній діяльності України	103
Кузнєцова К. О., Ченуша Ю. С. Міжнародна гуманітарна допомога Німеччини Україні під час російської агресії	105

Манаєнко І. М., Симоненко Т. Г. Енергетична солідарність країн ЄС в умовах викликів міжнародного бізнес-середовища	107
Рибчук А. В. Соціально-економічні наслідки Четвертої Промислової Революції	108
Слобоженюк В. В., Лазоренко Т. В. Функціонування вітчизняних підприємств деревообробної галузі у глобальному економічному середовищі	110
Шелест М. С, Глущенко Я. І. Напрями чесько-української співпраці у сучасних умовах	111
Щур К. О., Кухарук А. Д. Чинники забезпечення конкурентоспроможності проєктно-орієнтованих підприємств України в умовах євроінтеграції	113

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

Ivanova T. The main participants of implementation of responsible innovations at the enterprise	116
Kryvda O., Kryvda D. Digital business transformation: problems and solutions	117
Oliinyk M., Artemenko L. Pros and cons about investing in digital wallets technology in non-banking countries	119
Ropuszyńska-Surma E. START-UPS' opinion on cooperation with big companies	121
Shevchuk N., Korneev D. Competitiveness management of eco-industrial parks	123
Гафурова Е. С., Гук О. В. Перспективи створення аграрних кластерів в Україні	125
Кашпуренко Т. О., Кривда О. В. Ризики впровадження штучного інтелекту на підприємствах	126
Кіпень С. С., Дунська А. Р. Інновації як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства	127
Маляр Є. О., Смерічевська С. В. Інноваційні підходи до логістичного обслуговування споживачів в умовах циркулярної економіки	129
Нудьга А. В., Хлебінська О. І. Інновації – ключ до успіху інноваційно – активних підприємств	131
Олексійовець О. І., Копішинська К. О. Впровадження цифрових технологій енергетичними підприємствами для розвитку відновлюваної енергетики	133
Паласевич М. Б. Формування нового інноваційного середовища цифрової економіки	135
Пучок М. С., Василенко А. В. Інвестування в Україну під час війни: тенденції та перспективи	137
Решетнікова Ю. О., Воржакова Ю. П. Особливості інноваційної адаптивності промислових підприємств у несприятливих умовах національної економіки	138
Ситник Н. І. Команда стартапу: відмінності від команди інноваційного проєкту	139
Смоляр Л. Г. Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей	140
Тульчинська С. О., Солосіч О. О. Інтелектуалізований підхід до управління економічною безпекою суб'єктів господарювання у воєнний і поствоєнний період	142

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Клущук М., Kukharuk A. Sustainability and resilience in supply chain management	146
Бен Маммасс А. А. Тенденції розвитку транспортної логістики	148
Биба В. К. Прогнозування попиту на новий асортимент в умовах воєнного стану	150
Болдурська О. О., Луценко І. С. Логістичний процес на складі: особливості організації та шляхи підвищення ефективності	152
Бурлінгас-Оплаканець С. В., Смерічевська С. В. Ключові фактори впливу на організацію виробничої логістики в Україні в умовах війни	154
Грабенко О. О., Ситник Н. І. Проблеми інтеграції української транспортної інфраструктури до ЄС	155
Дільна Д. В. Складська нерухомість: поточний стан та прогностичні тренди	157
Дубінчук Н. П., Мохонько Г. А. Логістична система підприємств меблевої промисловості в умовах посилення конкуренції	159
Івко А. Р. Інформаційні потоки в логістиці	160
Кислий А. О. Розбудова залізничної інфраструктури як форма реалізації післявоєнної відбудови України	162
Колешня Я. О., Куртова Д. П. Тенденції змін ланцюгів поставок у 2023 році	163
Коржов Є. О. Інновації для ефективного управління логістикою у сучасному середовищі України	165
Лі Цінсень, Артеменко Л. П. Управління ланцюгами поставок у стратегіях розвитку бізнесу	166
Матвійчук Я. А. Місце та роль залізничного транспорту в гуманітарній логістиці	168
Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини	169
Ольшанікова О. М., Жалдак Г. П. Управління ризиками в ланцюгу постачання в умовах війни	171
Приліпота А. Д., Мохонько Г. А. Ефективність управління збутовою діяльністю підприємств кондитерської промисловості	172
Пшенишна К. М. Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві	174
Смерічевська С. В., Постніков О. О. Моделі управління державними закупівлями в світовій практиці	176
Струж З. А., Омельченко А. І. Зміни в ланцюгах постачання як умова ефективного функціонування підприємства	178
Шмиглюк Є. Г., Григорова З. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах	180
Шпачук Д. Б., Смерічевська С. В. Переваги логістичного партнерства в системі організації E-COMMERCE	182

CONTENTS

TRENDS OF BUSINESS AND MANAGEMENT DEVELOPMENT

Erdeli-Klyap O., Vorzhakova Yu. Anti-crisis communications under martial law	21
Kotsko T. Process approach: possibilities of implementing anti-crisis priorities of the enterprise	22
Buryi Ye., Zhaldak H. Corporate social responsibility in the conditions of war	23
Vynogradova O., Yesmakhanova A. Nedopako N. Coherence of internet marketing and mobile marketing	25
Vorzhakova Y., Muzykoryshko V. Digitalization of business processes of industrial enterprises: advantages and disadvantages	27
Gavrysh I., Matiukhina A. Trends and challenges of digitalization in management business processes	29
Dergacheva V., Zima D. The strategy of ensuring the personnel potential of the enterprise and its development in the conditions of martial law	30
Dzhurynska A., Dergachova V. Risks and advantages of management in the new conditions for remote work	31
Illiashenko S., Illiashenko N. The challenges of the fourth industrial revolution and the ability to respond to them	32
Karpiak O., Havrysh O. The state and trends of the development of the agricultural sector of Ukraine	34
Kasian S., Shapoval D. Marketing tools of artificial intelligence, crm-systems in the promotion of flows of goods of the company PP DC "Climat System"	36
Konkin D., Dorogan-Pysarenko L. Factors of influence on the resource potential of strategic enterprise management in the digital environment	38
Kravchenko M., Petrovska O. Competitiveness of enterprises based on the interaction of marketing strategies	39
Kryvda O., Barannikov M. Risks of material and technical supply of the enterprise in modern conditions	41
Luchynets O., Vorzhakova Yu. Toolkit of the japanese approach to quality management in industrial enterprises	42
Makhun A. Methods of making managerial decisions under conditions of uncertainty	44
Melnychuk V. The role of human capital in digital economic environment	46
Mylka A., Artemenko L. World experience of ensuring economic security	48
Nemudra O. Adaptive marketing management in today's conditions	50
Nikolaichuk V., Bondar V. Digital transformations in business: challenges and opportunities for management	51
Oleshkevych S., Nahorna I. Increasing the efficiency of enterprise activities based on digital strategies	53
Omelchenko A., Bala V. Development directions of the Ukrainian Industry 4.0 strategy	55
Ocheretiana O. Greening as an imperative of enterprise potential management in the post-industrial model of economic development	57
Perminova S. O., Derevyanchenko S. G. Features of enterprise development in a competitive environment	59

Pylypenko A., Artemenko L. Formation of strategic competitive advantages of an enterprise in crisis conditions	60
Pichugina M., Matiash D. Quality 4.0: essence, functions and challenges	62
Salabai V., Kravchenko M. Business process management of enterprises in the conditions of digital transformation of business	64
Severyn M. Evolution of marketing information system concepts	66
Stoliarov A. Optimization and modernization of business processes of industrial enterprises in the era of digitalization	68
Tupkalo V. M. Complex model of engineering of the information security system of the enterprise	70
Uliasheva A., Nagorna I. Features of the enterprise assortment policy management system	72
Khaleska Ye., Koleshnia Ya. Foreign experience in planning the update of the company's products	74
Khlebyhska O., Aniskina D. Application of digital technologies with the purpose of improving the quality management of the enterprise	76
Chenusha O., Dykyi V. Regulation of the foreign exchange market in Ukraine during the martial law	78
Chernyshevych D., Zhyhalkevych Zh. Features of the introduction of new products at the enterprise	80
Chuprina M., Boboshko Y. Advantages and disadvantages of digitalization of business processes of the enterprise	82
Shenderivska L. P., Bukan L. V. Digitization: actual tasks it solves	84

MANAGEMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Bielan A., Kryvda O. Problems and prospects of the development of international business management	88
Ergün K. The idea of Europe, enterprises, and society	89
Kotsko T. A., Savka D. O. Global challenges of the fourth industrial revolution: tasks of management	90
Lysetska N., Ovcharova S. Effective preferred instruments for attracting capital in the conditions of the economic crisis	91
Shkrobot M., Ivanova D. Current trends and forms of business internationalization	93
Barannik V. Some features of poverty alleviation management	94
Veduta L. L. Improvement of the country's financial instruments in the context of the integration of world financial markets	96
Davydkevych A. Analysis of the development of the world wood market in 2021-2023	97
Dergachova V., Pylypenko Yu. Management of the process of optimization of international purchases in the conditions of economic revival of Ukraine	99
Dergachova A., Soroka M. Ways to improve international cooperation of the transport carrier with foreign partners during the war	101
Dunska A., Kharchenko I. Analysis of current changes in the export activities of Ukraine	103

Kuznietsova K., Chenusha J. International humanitarian assistance of Germany to Ukraine during the russian aggression	105
Manaienko I., Symonenko T. Energy solidarity of eu countries in the challenges of the international business environment	107
Rybuchuk A. Socio-economic consequences of the fourth industrial revolution	108
Slobozheniuk V., Lazorenko T. Functioning of domestic woodworking enterprises in the global economic environment	110
Shelest Mariia-Mahdalena, Hlushchenko Ya. Directions of the czech-ukrainian cooperation in the current conditions	111
Shchur K., Kuharuk A. Factors ensuring the competitiveness of project-oriented enterprises of ukraine in the conditions of european integration	113

INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP AS A BASIS FOR COUNTRY ECONOMIC GROWTH

Ivanova T. The main participants of implementation of responsible innovations at the enterprise	116
Kryvda O., Kryvda D. Digital business transformation: problems and solutions	117
Oliinyk M.M., Artemenko L. P. Pros and cons about investing in digital wallets technology in non-banking countries	119
Ropuszyńska-Surma E. START-UPS' opinion on cooperation with big companies	121
Shevchuk N., Korneev D. Competitiveness management of eco-industrial parks	123
Hafurova E., Guk O. Prospects for establishing agricultural clusters in Ukraine	125
Kashpurenko T., Kryvda O. Risks of introducing artificial intelligence at enterprises	126
Kipen S., Dunska A. Innovation as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise	127
Maliar Ye., Smerichevska S. Innovative approaches to logistics services for consumers in a circular economy	129
Nudha A., Khlebyhska O. Innovation is the key to success of innovatively active enterprises	131
Oleksiiovets O., Kopishynska K. Implementation of digital technologies by energy enterprises for the development of renewable energy	133
Palasevich M. Formation of a new innovative environment of the digital economy	135
Puchok M., Vasylenko A. Investment in Ukraine during the war: trends and perspectives	137
Reshetnikova Yu., Vorzhakova Yu. Features of innovative adaptability of industries enterprises in adverse conditions of the national economy	138
Sytnik N. STARTUP team: the differences from an innovation project team	139
Smoliar L. Digital transformation and development of innovative business models	140
Tulchynska S., Solosich O. Intellectualized approach to the economic security management of economic entities in the war and post-war period	142

UPPLY CHAIN MANAGEMENT IN ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY

Klymchuk M., Kukharuk A. Sustainability and resilience in supply chain management	146
Ben Mammass Aia. Trends of development of transport logistics	148
Byba V. Forecasting the demand for the new assortment under the conditions of the state of war	150
Boldurska O., Lutsenko I. Logistics process in a warehouse: organization features and ways to improve efficiency	152
Burlingas-Oplakanets S., Smerichevska S. Key influencing factors on the organization of production logistics in Ukraine during the war	154
Hrabenko O., Sytnik N. Problems of the integration of the ukrainian transport infrastructure into the EU	155
Dilna D. Warehouse real estate: current state and forecast trends	157
Dubinchuk N., Mokhonko H. Logistic system of the furniture industry enterprise under conditions of increasing competition	159
Ivko A. Information flows in logistics	160
Kyslyi A. Development of railway infrastructure as a form of realization of post-war reconstruction of Ukraine	162
Koleshnia Ya., Kurtova D. Supply chain change trends in 2023	163
Korzhov Ye. Innovations for effective logistics management in the modern environment of Ukraine	165
Li Qingsen, Artemenko L. Supply chain management in business development strategies	166
Matviichuk Ya. The place and role of rail transport in humanitarian logistics	168
Moshkivska D. Crisis at the enterprise: types and causes	169
Olshanikova O., Zhaldak H. Supply chain risk management in war	171
Prylipota A., Mokhonko A. Efficiency of management of sales activities of confectionery industry enterprises	172
Pshenyshna K. Directions for improving the efficiency of material flow management at the enterprise	174
Smerichevska S., Postnikov O., The Model of Public Procurement Management in Global Practice	176
Struzh Z., Omelchenko A. Changes in supply chains as a condition for the efficient functioning of the enterprise	178
Shmygliuk E., Hryhorova Z. Problems and prospects of the development of transport logistics of enterprises in modern conditions	180
Shpachuk D., Smerichevska S. Advantages of logistics partnership in the e-commerce system	182

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

TRENDS OF BUSINESS MANAGEMENT

DEVELOPMENT

ANTI-CRISIS COMMUNICATIONS UNDER MARTIAL LAW

In the conditions of martial law in the country, it is extremely important for companies to communicate correctly with their customers. Entrepreneurs have the mission of maintaining peace, maintaining a sense of stability and reliability in society. The system of anti-crisis communications during the war must be clear and structured, as it requires significant time costs.

A crisis is a complex period of actual or perceived loss caused by a sudden event or rapidly developing problem. A crisis can affect security, financial stability, reputation or general ability to do business, move freely within the country, etc. The main elements of the crisis in military conflicts are the threat of reputation; an element of surprise and a limited time to make a decision [1]. In such a period, all areas of enterprise management should not be left without an anti-crisis communications plan.

To choose the right anti-crisis strategy when building a communication process, it is necessary to determine the type of crisis. In the conditions of martial law in the country, it is appropriate to talk about the "Crisis of malicious behavior", which is caused by criminal or extremist actions on the part of certain groups that express hostility towards the company, the country or the economic system, possibly with the aim of destabilizing and destroying it [2].

Anti-crisis communications are essentially a set of communicative measures aimed at predicting, preventing, overcoming, as well as regulating the consequences of a crisis [3]. Communication during a crisis is one of the key tools of a business entity. The role of communications in crisis situations: 1) to make an impact for the fastest resolution of the crisis, 2) to protect the company's reputation; 3) reduce tension both within the company among employees and in relationships with consumers and customers; 4) demonstration of commitment to values; 5) quickly and constantly control the flow of information. During the war, anti-crisis communications at the enterprise perform a number of functions, first of all, it is the maintenance of a high level of cohesion, the formation of confidence in success in the middle of the enterprise; and from the outside - active, properly directed interaction with the public and interested parties, informing the mass media, business circles, consumers. Because the loss of the communication system, or the so-called "No Comment" position, often means hiding something that causes indignation and dissatisfaction [4].

In general, anti-crisis communication serves four purposes: informing citizens by providing reliable and timely information about the crisis; managing public opinion about the crisis and how politicians, parties or governments are responsible for it; limiting the duration or reducing the impact of the crisis, with clear instructions on what to do or how to help; restoring confidence and securing future prospects. To ensure these goals, an anti-crisis communication plan is necessary.

Therefore, an effective crisis communication plan is an important part of the crisis planning process. As a rule, the anti-crisis program contains information on the principles of relations with the mass media, rules and typical mistakes when communicating with journalists, as well as samples of PR texts (press releases, internal documents, etc.), etc. The presence of a clearly formed anti-crisis plan of the communication process will ensure the operation of the enterprise in conditions of martial law with smaller losses.

References:

1. Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. Communication, organization and crisis. *Communication Yearbook*. 1998. № 21. P. 231—275.
2. Lerbinger, O. The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Erlbaum. 1997.
3. Coombs, W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2007.
4. План антикризового реагування. URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001833 (date of application: 02.04.2023)

PROCESS APPROACH: POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING ANTI-CRISIS PRIORITIES OF THE ENTERPRISE

The process approach is one of the modern directions in the system of management science, the implementation of which opens up a whole range of possibilities for ensuring the competitiveness of the enterprise regardless of the results of its activities and development trends [1]. *The advantages of the process approach have been confirmed by the management practices of many well-known companies and state structures* [1]. At the same time, the process approach opens up wide opportunities in the direction of anti-crisis management of the enterprise, solving a complex of anti-crisis tasks at various stages of the life cycle of the enterprise, implementing strategic priorities of anti-crisis management.

Anti-crisis management combines three main aspects – management in pre-crisis conditions, management in crisis conditions and management of the exit from the crisis. The toolkit of the process approach allows you to solve the relevant problems under any conditions of the development of crisis trends, including problems related to the management of the process of exiting the crisis. At the same time, *the philosophy of the process approach, its orientation plays a special role from the point of view of the implementation of tasks precisely in pre-crisis conditions.* Diagnostics of business processes and their grouping make it possible to identify weak links in the management system and make appropriate adjustments in a timely manner. Therefore, the toolkit of anti-crisis management is the most convenient from the point of view of ensuring the anti-crisis orientation of the enterprise management system. Anti-crisis projection of management analysis based on the process approach allows to prevent the development of crisis processes, identify development reserves, increase economic efficiency and sustainability.

The classic model of process-oriented management is a model in which anti-crisis mechanisms are embedded in the system, so the enterprise has significant anti-crisis potential. Building such a management model on a practical level is quite a difficult task associated with a whole set of risks. *An enterprise focused on the implementation of integrated process management mechanisms must reach an appropriate level of development, create appropriate prerequisites, otherwise such attempts may cause significant problems in the enterprise's development.* Management tasks in pre-crisis conditions can be solved through the use of individual tools of the process approach, without creating a complete management system.

Given the changes that are observed in the environment of modern companies – the emergence of new technologies, products, increased competition, rapid transformation of markets, etc. – *there is an objective need to integrate management methods, technologies and tools.* The prerequisites for the transformation of management concepts and methods, the emergence of new management directions are being formed. *The search for mechanisms for combining process and anti-crisis management tools will allow solving new tasks in new conditions.* This approach will ensure the flexibility of the management system, economic resources, the enterprise as a whole, as well as the neutralization of threats that can cause the emergence of crisis situations [2].

The process-oriented concept involves a combination of management tools and IT tools. Mastering such approaches to enterprise management allows you to integrate other tools, move in the direction of building innovation-oriented systems of management systems, which are characterized by significant flexibility. *Through the tools of process-oriented management, it is possible to ensure significant efficiency of internal and external communications, which is a basic prerequisite for the flexibility of the enterprise and allows to prevent the development of local crises of various nature, which can lead to the emergence of a financial crisis.* In addition, there are opportunities to identify new development reserves and generate positive financial flows. The introduction of innovative management tools into management practice significantly expands the capabilities of anti-crisis management, increases the flexibility of management personnel – an important component of an anti-crisis manager. However, the implementation of such tasks on a practical level requires a significant expansion of the professional competences of enterprise managers, paying significant attention to the development of human resources.

References:

1. Michael Hammer and James Champy. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. PerfectBound. 2001. 271 p.
2. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку. 2021. № 51. С. 175-183.

Бурій Є. П.
студент 4 курсу ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6638-2545;

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

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах загострення соціально-економічних, екологічних та політичних проблем соціальна відповідальність є актуальним питанням менеджменту, відродження та подальшого розвитку соціально-економічних системи рівних рівнів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула розповсюдження завдяки значному позитивному соціальному внеску у розвиток суспільства з одного боку та репутаційним вигодам для компаній, що вирішили запроваджувати таку програму з іншого. І хоч історично дана практика з'явилась та починає бурхливий розвиток в економіках західних країн, суб'єкти українського ринку також вже доволі довгий час імплементують техніки КСВ у своїй діяльності.

З повномасштабною військовою агресією 2022-го року проти України значна частина бізнес процесів була тимчасово трансформована чи змінена, що зумовило і модифікацію певних практичних напрямів реалізації КСВ. З огляду на це, важливим є розгляд цих змін як безпрецедентної практики в діяльності вітчизняних підприємств, адже вони є відображенням соціальних еволюційних процесів, отриманих у нестандартних, екстремальних умовах. Передусім, зосередимось на:

- адаптації стратегії КСВ до військового стану;
- розвитку корпоративного волонтерства;
- повазі до державних символів, виховання патріотичності та любові до України.

Розглянемо першу складову. Більшість компаній з початком військових дій вимушена була переглянути свою стратегію КСВ та адаптувати її до нових умов. Первинними проявами адаптації КСВ до військового стану було вирішення саме безпекових питань: деяка частина співробітників потребувала релокації або прихистку через втрату місця проживання; окремі компанії взяли на себе зобов'язання облаштувати укриття; певна частка компаній забезпечувала продуктами харчування та першої необхідності людей, що перебували в окупації. Наразі основний фокус – це підтримка економіки та армії. Більшість соціально відповідальних підприємств віддають перевагу благодійним проектам, що мають на меті підтримку постраждалих, допомогу збройним силам, відновлення зруйнованих об'єктів. Зазначимо і про розвиток внутрішньої КСВ, компанії продовжують піклуватися про персонал, з точки зору збереження нормальних умов праці та забезпечення психологічної підтримки. Формування стабільних та зручних умов для роботи також вийшло на новий рівень. Значною проблемою стала організація роботи під час повітряних тривоги, адже безпека співробітників залишається в пріоритеті. Великі компанії виділяють ресурси на облаштування власних бомбосховищ, займаються закупівлею генераторів. Відтак період війни розставив нові пріоритети і певною мірою розширив поняття КСВ для українських підприємств. Так, за результатами дослідження Gradus Research Company «Настрої українського бізнесу», яке проводилось для Київського Міжнародного Економічного Форуму 2022-го року, пріоритетним для вітчизняних компаній у 2022 році стало збереження оплати праці співробітників на максимальному рівні та збереження команди у повному обсязі (50% та 49% опитуваних відповідно) і лише наступним показником є збереження ринків збуту (46%) [1]. З даних можна отримати часткову переорієнтацію підприємств із задоволення фінансових потреб на соціальні цілі, що є принципом КСВ щодо ставлення до своїх співробітників. Очікувано, що по завершенню воєнних дій та скасуванню воєнного стану підприємства будуть змушені сконцентрувати свою увагу на відновленню та економічному розвитку.

Не менш важливим компонентом КСВ, що наразі активно розвивається, є корпоративне волонтерство (КВ), що у загальному розумінні і уособлює поняття КСВ для пересічного споживача. Його суність полягає у залученні до волонтерської чи благодійної діяльності усіх працівників компанії чи організації в межах конкретного соціального проекту. Порівнюючи з довоєнними роботами українських науковців [3], в яких КВ перебуває на стадії формування, на сьогодні можна сказати, що ця функція у стадії активного розвитку та імплементатії. Зі стрімким зростанням патріотичного духу та індивідуальної відповідальності перед країною та майбутнім, КВ дало можливість для прояву цих

характеристик. Волонтерська діяльність була чи не лідируючою в перші місяці військової агресії, враховуючи зменшені масштаби українського бізнесу. У мирний час цей аспект розкривається через екологічні ініціативи (прибирання, толоки прилеглих територій), соціальні (підтримка молодих сімей), економічні (пільгове кредитування). Корпоративне волонтерство, що є військово мотивоване, проявляється у зборі добровільних пожертв на користь потреб української армії, організації харчування соціальних груп, що цього потребують, залученні в прибиранні територій, постраждалих від активних воєнних дій. Наприклад, співробітники компанії «Київстар» проводили День донора, брали участь в акції «Пробіг під каштанами» та організували корпоративний чемпіонат з футболу задля збору коштів на закупівлю медичних матеріалів для операцій. Компанія SoftServe створила корпоративний благодійний фонд «Відкриті очі», аби працівники могли створювати благодійні проекти, долучатись до них та збирати кошти на реалізацію [3]. За результатами дослідження [2], що проводилось у 2022 році в рамках ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, більшість бізнесу бере активну участь у боротьбі за незалежність: 93,4% – залучені в допомогу країні під час війни; близько 70% – безпосередньо залучені у волонтерську діяльність [2]. Це говорить про зміну пріоритетів компанії та збільшення їх зацікавленості у нефінансовій складовій. Ймовірно, подібний досвід може стати новим поштовхом до активного розвитку КСВ у післявоєнний період.

І не менш важливим сучасним аспектом КСВ, на нашу думку, є виникнення нового напрямку – патріотичного спрямування КСВ. Повага до національних символів та культури, вивчення та любов до рідної мови знайшли своє відображення у стрімкому зростанні рівня патріотичності серед населення виявили потребу у використанні раціональних методах українізації як повсякденного життя, так і бізнесу. Вітчизняні компанії у якості реалізації цього спрямування КСВ започаткували проведення розмовних клубів українською, лекції з історії України чи літературних вечорів. Не менш важливим пунктом стала активна підтримка вітчизняного виробника, перевірка партнерів, клієнтів, постачальників чи стейкхолдерів на наявність зв'язків з країною-агресором. Сьогодні урядом України було створено відповідний правовий режим, що передбачає конфіскацію майна, накладення санкцій чи кримінальну відповідальність за підтримку агресії. Тому ризики взаємодії з подібними компаніями чи особами переросли з репутаційних в майнові, і тепер вітчизняні виробники вимушені приділяти значну увагу питанням прямих та непрямих зв'язків з Росією чи Білоруссю, використовуючи при цьому комплексний підхід до аналізу інформації. Для перевірки, наприклад, можна використовувати так звані «чорні списки» країн, або ж відстежувати списки санкцій. Проте, справедливо зазначити, що з іншого боку, початок воєнних дій посилив роль партнерства: відбулось покращення державно-приватних зв'язків та почалось формування кластерів у певних секторах економіки. Посилилось і міжнародне партнерство: активно організуються національні та міжнародні проекти, що мають на меті післявоєнну відбудову. За словами представника Польської агенції інвестицій і торгівлі Кароля Кубіца, близько 1,7 тисячі польських проявило ініціативу щодо залучення у післявоєнну відбудову України.

Підсумовуючи усе викладене вище, зазначимо, що КСВ може відіграти важливу роль у відновленні і розвитку регіонів, суспільства та України загалом. Дії соціально відповідальних компаній в подальшому мають бути спрямовані на посилення соціальної взаємодії та партнерства (з можливістю створення соціальних підприємств та залучення на роботу воїнів-інвалідів), підтримки місцевого населення, допомозі постраждалим, а також підвищення рівня психологічного здоров'я та самопочуття співробітників. Як показує практика вітчизняних підприємств, переорієнтація з отримання прибутку на збереження компанії та співробітників відбувається миттєво, проте, у випадку затяжного конфлікту економічний тягар від неприбуткових процесів стає важчим. На сьогодні відкритим залишається питання організації та підтримки вже сформованої інфраструктури після перемоги. Враховуючи невідповідність бізнесу перед агресією, менеджмент буде вмотивованим зберігати та підтримувати власні бомбосховища чи основні засоби енергонезалежності, проте як довго керівництво вітчизняних підприємств зберігатиме цей фокус – є питанням для іншого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Настрої українського бізнесу: дослідження Київського Міжнародного Економічного Форуму. *Gradus Research Plus*. 2022. URL: [https://gradus.app/documents/322/Gradus for KIEF - Business Survey y9d5apv.pdf](https://gradus.app/documents/322/Gradus%20for%20KIEF%20-%20Business%20Survey%20y9d5apv.pdf) (дата звернення: 22.03.2023)
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. *Дія. Бізнес*: веб-сайт. 2022. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna> (дата звернення: 04.04.2023)
3. Нефьодова К. А. Корпоративне волонтерство як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр. Київ, 2016. № 1. С. 291-239.

КОГЕРЕНТНІСТЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ТА МОБІЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

«Когерентність» - узгодженість, співвіднесеність. З розвитком Інтернету в Україні IP-телефонія почала позиціонуватися як один з пріоритетних напрямків розвитку телефонного зв'язку. Також важливою перевагою під час використання IP-телефонії у побудові системи електронного маркетингу є її легке підключення до аналітики [1]. Якщо мова йде про мобільний маркетинг, слід розуміти, що це поняття більш ємне, ніж просто маркетинг розсилок через СМС. Бо мобільний маркетинг передбачає процес поширення маркетингової інформації на мобільні телефони абонентів-споживачів не лише використовуючи СМС - повідомлення, але й інші сучасні мобільні технології та, відповідно, очікує отримання від них зворотної реакції. Таким чином, мобільний маркетинг слугує додатковим маркетинговим інструментом цифрового маркетингу, який дозволяє поширити взаємодію зі споживачами [2].

Вчені та практики-маркетологи виділяють кілька категорій технологій мобільного маркетингу. До першої відносять засоби передачі голосової інформації (IVP – Interactive Voice Response). Друга категорія – це розповсюдження текстової інформації (SMS-повідомлення). До цієї ж категорії можна віднести передачу графічної інформації (EMS – Smart Messaging), фото- та відеоінформації (MMS). Третя категорія містить у собі засоби інтерактивних неголосових комунікацій (WAP, Java). У окрему категорію виділяють технології контент-маркетингу, які можуть бути реалізовані через певні тематичні четверту добірки у форматі зображення, мелодії, слайд-шоу. П'ята категорія містить технологічні рішення у вигляді ігор та програм. До шостої можна віднести Bluetooth-маркетинг. І сьома – це реклама під час телефонної розмови [3]. Згодні з важливістю наведеного комплексу інструментів, але вважаємо його неповним. На нашу думку, ці інструменти досить опосередковано відображають зв'язок мобільного маркетингу з інтернет-маркетингом, а спрямовані на висвітлення можливостей мобільного маркетингу, пов'язаного з діяльністю мобільного оператора. Тому актуальним завданням Інтернет-маркетингу є пошук таких інструментів, які можна інтегрувати в мобільні пристрої з огляду на потреби мобільних інтернет-користувачів.

Розглядаючи мобільний маркетинг як інструмент цифрового-маркетингу, під цим поняттям розуміємо організацію діяльності, що здійснюється засобами мобільного зв'язку та Інтернету та спрямована на максимальне залучення мобільних пристроїв користувачів до реалізації digital - маркетингу, з метою досягнення маркетингових цілей підприємства та покращення обслуговування споживачів. Цифровий маркетинг має значну кількість інструментів: пошукові системи, бізнес-сервери, системи дистрибуції, корпоративні сайти компаній, соціальні медіа, e-mail-маркетинг, інтернет-реклама тощо. Мобільний маркетинг відрізняється від них, оскільки попередні інструменти можна адаптувати до мобільних пристроїв у різних проявах. Таким чином, існує складний структурний взаємозв'язок інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу: SMS, MMS, ICB, USSD-розсилки; створення мобільної версії сайту; мобільні додатки; розсилки у месенджерах; мобільна реклама.

Найбільш поширеним інструментом мобільного маркетингу є телефонні розсилки. Його широке використання обумовлено простотою, швидкістю передачі, можливістю створення особливої атмосфери спілкування з клієнтом. Існує багато нарікань щодо ефективності мобільних розсилок. У разі реалізації цього інструменту неможливо чітко сформулювати списки адресатів, охоплення аудиторії незначно. Значних зусиль потребує встановлення міграції потенційних споживачів. Крім того, виникають труднощі з визначенням проникнення розсилок та отриманням зворотної реакції.

Незважаючи на це, вважаємо доречним використання такого інструменту: він дозволить охопити аудиторію, яка з певних причин не є активними користувачами глобальної мережі або використовує її нечасто.

Необхідною складовою ефективної реалізації мобільного маркетингу є створення мобільної версії сайту. Наявність корпоративних сайтів давно стала нормою для вітчизняних підприємств. Сайт підприємства – один із найбільш ефективних інструментів інтернет-маркетингу, спрямований на інформування споживачів, рекламу продукції (послуг), формування бренду підприємства, стимулювання збуту, встановлення зворотної реакції. Спроби зробити його змістовним призводить до значної кількості інформації різного виду та розміру. Поступово можливості мобільного маркетингу розширюються. Тенденції розвитку мобільного зв'язку та Інтернету дозволяють прогнозувати зростання значення мобільного маркетингу як інструменту електронного маркетингу.

Важливо, що інформаційні технології не стоять на місці, і з кожним днем з'являється щось нове. Отже, можна назвати кілька напрямів розвитку мобільного маркетингу в Україні. Перше – це формування нових форматів нестандартного маркетингового просування, підвищений інтерес провідних рекламодавців до потенціалу реклами за допомогою соціальних медіа. Друге – зростаюча взаємодія мобільного маркетингу та Інтернет-реклами, оскільки смартфони зараз відіграють досить важливу роль у житті людини. До сучасних засобів мобільного маркетингу відносять: (1) надіслання звукових СМС як голосової пошти потенційних споживачів щоб зайвий раз не дратувати клієнта; (2) платформа автоматизації СМС, на якій компанії можуть створювати та надсилати текстові повідомлення на вказаний список телефонних номерів; енергодозвон; (3) засоби візуального пошуку на основі штучного інтелекту; (4) засоби мобільної комерції в режимі реального часу; нативна реклама; (5) засоби оптимізації App Store (включення ключових слів до опису програми, локалізації вмісту та відображення відгуків користувачів тощо); (6) сучасні засоби креативного графічного дизайну; технології доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR); (7) використання функцій навігації GPS для більш коректного формування цільової аудиторії; (8) засоби мобільних платежів; (9) використання можливостей платформи TikTok [4-5].

Можна зробити висновок, що мобільний маркетинг активно розвивається, з'являються нові технології, інтернет-сервіси, які відкривають нові напрями маркетингової діяльності у мобільному просторі. В результаті служба маркетингу підприємства має можливість цілодобово отримувати актуальну інформацію про ефективність мобільного маркетингу, результати рекламних компаній, зміни у зовнішньому середовищі, що дозволяє оперативно приймати ефективні управлінські рішення.

Список використаних джерел:

1. Система моніторингу та аналізу онлайн-медіа. URL: <http://www.semanticforce.net/ua> (дата звернення: 01.04.2023)
2. Стратегії та технології розвитку корпорацій: монографія за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161612321.pdf> (дата звернення: 01.04.2023)
3. Мазуренко В. П., Матвієнко Н. А. Розвиток мобільного маркетингу в Україні. 2011. № 4, Т. II ст. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_24_29.pdf (дата звернення: 01.04.2023)
4. 15 інструментів і прийомів для успішного мобільного маркетингу. *Доходність бізнесу*. 13 12. 2022. URL: <https://businessyield.com/uk/marketing/15-tools-and-techniques-for-successful-mobile-marketing/?currency=RUB> (дата звернення: 01.04.2023)
5. Мобільний маркетинг. ТОП-10 тенденцій на 2022 рік. *WEBPROMO*. 04.01.2022. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/mobilnyj-marketing-top-10-tendenczij-na-2022-god/> (дата звернення: 01.04.2023)

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Діджиталізація бізнес-процесів промислового підприємства - це процес впровадження технологій та інформаційних систем з метою покращення ефективності та оптимізації виробничих процесів. Це означає, що промислові підприємства використовують цифрові технології для автоматизації своїх процесів і підвищення якості продукції.

Одним з ключових елементів діджиталізації бізнес-процесів є впровадження системи управління виробництвом, яка дозволяє забезпечити ефективний контроль за всіма етапами виробництва. Також до складу діджиталізації можуть входити такі елементи, як:

- автоматизація процесів складсько-господарства та логістики;
- використання додатків, що дозволяють відслідковувати стан обладнання та його технічне обслуговування;
- використання систем моніторингу ефективності виробництва та аналізу даних для виявлення тенденцій та покращення якості продукції;
- використання технологій Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту для автоматизації виробничих процесів та оптимізації роботи обладнання;

Діджиталізація бізнес-процесів на промислових підприємствах є актуальним напрямком досліджень для багатьох науковців та дослідницьких груп з різних країн світу. Наприклад, в Україні такі дослідження проводяться у рамках програми "Діджиталізація промисловості", що реалізується Міністерством цифрової трансформації України. Також, в цій області досліджень працюють такі міжнародні організації, як Міжнародна організація праці (МОП) та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

У світі також діє багато дослідницьких груп та науковців, які досліджують діджиталізацію бізнес-процесів на промислових підприємствах. Наприклад, Accenture, Deloitte, McKinsey & Company, PwC, KPMG, Gartner та багато інших. Вони проводять дослідження в галузі промисловості та інших сферах, щоб досліджувати різні аспекти діджиталізації бізнес-процесів та знайти способи для підвищення ефективності та безпеки виробничих процесів.

Діджиталізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та якість продукції, зменшити час на виробництво та спростити управління підприємством. Це дозволяє підприємствам стати більш конкурентоспроможними та забезпечити стабільність свого розвитку. Внаслідок діджиталізації бізнесу підприємства можуть отримати ряд переваг, серед яких слід виділити наступні:

1. Підвищення ефективності виробництва: діджиталізація бізнес-процесів дозволяє автоматизувати та оптимізувати виробничі процеси, що зменшує кількість помилок та надлишкових операцій, збільшує швидкість виробництва та підвищує продуктивність.
2. Покращення якості продукції: діджиталізація бізнес-процесів дозволяє відстежувати та контролювати кожен етап виробництва, що забезпечує високу якість продукції та зменшує кількість браку.
3. Зниження витрат: діджиталізація бізнес-процесів дозволяє зменшити кількість ручної роботи та зменшити кількість витрат на зарплату працівників, а також знизити витрати на енергопостачання та матеріали.
4. Покращення управління: діджиталізація бізнес-процесів дозволяє автоматизувати більшість процесів управління, що забезпечує більш точну та оперативну інформацію про стан підприємства та дозволяє керівникам швидко приймати рішення.
5. Забезпечення конкурентної переваги: діджиталізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам покращити свою продуктивність та якість продукції, що дозволяє забезпечити конкурентну перевагу на ринку та збільшити свою частку ринку [1].

Ще однією важливою перевагою є те, що діджиталізація бізнес-процесів може підвищити безпеку промислових підприємств. Реалізовується це за допомогою способів, що описані нижче:

- моніторинг та контроль: діджиталізація дозволяє відслідковувати та контролювати стан обладнання, процесів виробництва, транспорту та інших факторів, що можуть впливати на безпеку промислових підприємств. Це дозволяє швидко виявляти небезпеку та реагувати на неї до того, як вона стане критичною.

- Автоматизація процесів: діджиталізація дозволяє автоматизувати процеси виробництва та управління, що знижує кількість ручної роботи та, відповідно, зменшує ймовірність помилок, що можуть призвести до небезпеки.

- Застосування сучасних технологій: діджиталізація дозволяє використовувати сучасні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн тощо, для підвищення рівня безпеки на підприємстві. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту можна відслідковувати та передбачати небезпечні ситуації на виробництві, що дозволяє попередити їх.

- онлайн-навчання: Діджиталізація дозволяє забезпечити доступ до онлайн-навчання та інструкцій з безпеки для всіх працівників підприємства. Це допомагає підвищити рівень свідомості та знань працівників з питань безпеки на робочому місці.

Діджиталізація бізнес-процесів на промисловому підприємстві може проявлятися в декількох аспектах:

моніторинг та контроль стану обладнання за допомогою IoT (інтернету речей) технологій, що дозволяє отримувати дані про стан обладнання в режимі реального часу та робити швидкий аналіз даних для попередження можливих проблем;

- автоматизація виробничих процесів за допомогою роботів, що дозволяє зменшити кількість ручної роботи та знизити кількість помилок;

- впровадження системи управління виробництвом, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити точність прогнозування виробничих потреб;

- використання аналітики даних для виявлення тенденцій та прогнозування майбутніх потреб ринку, що дозволяє промисловим підприємствам приймати стратегічні рішення на основі даних;

- використання VR/AR технологій для тренування працівників та вирішення питань безпеки на робочому місці;

- використання блокчейн технологій для забезпечення безпеки поставок та забезпечення ефективності логістики;

- використання штучного інтелекту для аналізу даних та виявлення потенційних проблем з безпекою на виробництві;

- використання онлайн-платформ для моніторингу та управління проектами, що дозволяє зменшити час на розподіл завдань та забезпечити ефективне спілкування між учасниками проекту [2].

Діджиталізація бізнес-процесів на промислових підприємствах може мати деякі недоліки, включаючи високі витрати: діджиталізація бізнес-процесів може бути дуже дорогим процесом, особливо для підприємств зі старим обладнанням та застарілими системами, які потребують модернізації; складність інтеграції: впровадження нових технологій може стати складною задачею, особливо якщо на підприємстві вже є декілька різних систем. Інтеграція нових систем зі старими може займати багато часу та коштувати багато грошей; ризик безпеки: запровадження нових технологій може відкрити двері для хакерів та злочинців, а підвищення кібербезпеки може бути великою проблемою для підприємств; непридатність до використання: не всі робітники можуть бути готові до використання нових технологій. Це може стати проблемою для підприємств, які мають велику кількість старших робітників без відповідних навичок. Для цього працівникам потрібне навчання, а це може вимагати часу та зусиль; відсутність гнучкості: залежність від технології може зменшити гнучкість підприємства. Наприклад, якщо технологічні системи перестали працювати, це може призвести до зупинки виробництва.

Отже, діджиталізація бізнес-процесів має свої переваги та недоліки, проте, з огляду на мінливість та нестабільність зовнішнього середовища, для промислових підприємств вона може бути ключовим фактором стабільного розвитку і конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Збірник тез доповідей: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2020. С. 95-96.
2. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ, 2018. № 1. С. 33–39.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

За останні десятиліття життя людини стало абсолютно залежне від новітніх технологій. Бізнес, як і людський організм перейняв цифрову трансформацію – вона передбачає собою перебудову системи менеджменту бізнес організацій і низку управлінських рішень (іноді розробляється як повна заміна чинної бізнес-моделі компанії або “стрибокподібний” розвиток внутрішніх технологічних можливостей). Загалом розрізняють онлайн-стратегію та цифрову стратегію фірми. *Онлайн-стратегія* – це стратегія використання цифрових активів фірми для максимізації її бізнес-результатів. Завданням є: діагностика проблем у бізнесі, для розв’язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв’язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг. Метою цифрової фірми є економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу [1, с. 55].

З цифровізацією виникли технологічні платформи (такі як CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM – управління ланцюгами поставок; ERP – планування ресурсів фірми; KMS – система управління знаннями; ECM – управління контентом фірми та інші) [1 с. 56], завдяки ним можна з легкістю інтегрувати свою інформацію всередині та зовні організації, адже саме інформація на сьогоднішній день є самим важливим інструментом цифрових фірм. Отримуючи перевагу у швидкій передачі/обробці інформації, менеджери зіштовхуються з проблемою адаптації до змін технологічного середовища, адже для ефективного управління, менеджер також повинен розуміти, як цифрові технології можуть впливати на різні аспекти діяльності бізнесу (маркетинг, продажі, фінанси, операції та управління персоналом). Можна виокремити декілька важливих компетентностей, яким слід відповідати: 1) Інформаційна грамотність та робота з даними (вміння шукати/фільтрувати/оцінювати дані, інформацію та цифровий контент); 2) Комунікації завдяки цифровим технологіям; 3) Вміння створювати цифровий контент (обов’язково бути обізнаним, щодо прав політики або авторства); 4) Безпека (вміння захистити власний контент та пристрій – сюди відносяться облікові записи клієнтів та інші системи, що використовує компанія; розуміння ризиків та загроз, які можуть трапитись під час захисту персональних даних); 5) Вирішення проблеми (визначення та впровадження первинних заходів для рішення або повне самостійне вирішення проблеми).

На сьогодні, кожна крупна фірма має спеціальні підрозділи, які спеціалізуються на цифрових технологіях, так звані CDO – Chief Digital Officer, CIO - Chief Information Officer також існує DMO – Digital Marketing Officer та інші.

Цифровізація стала акселератором для розвитку бізнесу, адже більшість країн світу на початку зростання Індустрії 4.0 почали інвестувати кошти в R&D комплекси, що спеціалізуються на база даних. Для бізнесу розвиток цифрової економіки буде збільшувати конкуренцію, створювати нові ринки, виникатимуть нові послуги та зміниться взаємодія зі споживачами.

Список використаних джерел:

1. Глібка С. В., Стрижкової А. В. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія. Харків : Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку, 2019. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf (дата звернення: 28.03.2023).

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РОЗВИТОК В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Працювати в нинішніх умовах для українських підприємств є складним випробуванням. Під час воєнного стану організації переважно змінюють стиль управління на більш гнучкий, що допомагає подолати виклики часу, робити влучні управлінські рішення та швидко реагувати на мінливу ситуацію.

Важливого значення для підприємств у нинішньому середовищі набувають актуальні проблеми введення швидких змін, щодо класичних систем менеджменту персоналу та запровадження новітніх моделей управління, стратегій та цілей, які направлені на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств [1].

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно передивитись відношення до кадрової політики на предмет збереження складу та кількості персоналу, а також підтримувати продуктивність працівників та їх вмотивованість. Необхідним для цього є зміна стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу має бути сформована на основі базових потреб та можливостей працівників, для чого потрібно передивитись цілі та завдання для працівників, по можливості, зробити ротацію персоналу. Співробітники компанії працюють ефективніше, коли почуваються у безпеці, як фізично (безпекові умови), так і юридично (наявність трудових договорів).

Мотивування працівників в умовах воєнного стану забезпечить належну підтримку працівникам. В даних умовах додатковими стимулами для працівників можуть стати: психологічна підтримка, гнучкий графік, додаткові грошові виплати, надання корпоративного житла або оплата оренди [2].

Дієве функціонування підприємств будь-яких організаційних форм власності безпосередньо залежить від загального ступеня розвитку його кадрового потенціалу. В наш час дослідники проводять оцінювання успішності підприємства не тільки відносно його майнового та фінансового стану, вони також враховують рівень потенціалу та підготовки персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства включає в себе розвиток персоналу як такого і являє собою різностороннє, різноманітне поняття, що охоплює досить широкий спектр соціальних, економічних, педагогічних та психологічних проблем. Розвиток персоналу це – безпосередній процес оволодіння та вдосконалення новими професійними якісними, діловими вміннями та навичками, особистісними компетенціями в результаті постійного саморозвитку та навчання особистості [3].

В нинішніх умовах працівники не мають можливості постійно навчатись, а отже головною складовою управління персоналом підприємства являється створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення персоналу.

Останнім часом дедалі більшої популярності та актуальності набуває застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, дистанційне навчання та модульне навчання, такі методи стали актуальними ще під час та після пандемії Covid-19, коли підприємства вчилися ефективно керувати в складних обставинах. І особливої актуальності набуло після початку воєнної агресії росії проти України.

Отже, стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства в нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, враховуючи низку факторів та ризиків щодо мінливості середовища та нових умов праці в цьому середовищі. Дієве управління розвитком персоналу та стратегія забезпечення кадрового потенціалу виступає одним з головних факторів успіху в майбутньому для будь-якого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
2. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 08.04.2023)
3. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ МЕНЕДЖМЕНТУ В НОВИХ УМОВАХ ДЛЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Економічний розвиток країни не стоїть на місці, тому сучасні компанії все більше адаптують свої робочі умови для комфорту співробітників та економії ресурсів. Вперше масово Україна стикнулася з віддаленою роботою у лютому 2020 року з початком епідемії Covid-19. До цього такий формат роботи був найбільш розповсюджений у сфері ІТ.

Віддалена робота (телеробота від англ. *Telecommuting*) – вид зайнятості, коли працівник виконує свої посадові обов'язки не знаходячись у місці використання її результатів (виробництво, офіс, магазин тощо).

Важливе значення такий режим роботи має зараз. Знаходячись у різних куточках держави, населення продовжує активно працювати та обирає віддалений формат роботи, вважаючи його більш безпечним та доцільним. Але деякі компанії та їхній менеджмент бачать у віддаленій роботі загрозу збитків, невиконання зобов'язань, зрив дедлайнів тощо через зниження контролю співробітників. Тому актуальним стає питання: як управляти цими загрозами?

Система управління невизначеними обставинами, що мають негативний вплив на діяльність підприємства – це ризик-менеджмент [1]. Ця система включає у себе низку стратегічних кроків від аналізу та оцінки ризиків до превентивних та випереджаючих дій. Основні етапи ризик-менеджменту: 1) виявлення ризику та оцінка його ймовірної реалізації; 2) вибір методів та інструментів управління; 3) ризик-стратегія для зниження ймовірності настання ризику; 4) оцінка результатів та корегуючі дії у стратегії. У віддаленій роботі можна виділити основний ризик для компаній – зниження ефективності роботи співробітника, що обумовлена зниженням контролю. Проте, випереджаючи наслідки цього ризику, держава офіційно запровадила з 27 лютого 2021 року в Україні 2 нові самостійні форми організації праці: надомну та дистанційну, про що свідчить інформація від Державної служби України з питань праці [2]. Такі формати роботи стали більш економічно доцільним для працедавців, бо не витрачаються ресурси на комерційні комунальні платежі та, іноді, на облаштування робочого місця співробітнику. Всі робочі зустрічі можна проводити онлайн, використовуючи Webex або Skype. Контролювати задачі можна онлайн через віртуальні офіси, робочу пошту, CRM системи. Ввести режим віддаленої роботи підприємству легко, достатньо випустити офіційний наказ та сповістити про це співробітників.

Співробітники перестають витрачати час та гроші на дорогу до роботи, можуть самостійно планувати день, зазвичай обирати місце роботи «на сьогодні». Надомна та дистанційна роботи мають певні відмінності, вони наведені нижче.

Особливостями надомної роботи є:

- регулюється статтею 60-1 КЗпП Кодексу законів про працю [4];
- прив'язка працівника до конкретного місця, зазвичай це місце проживання;
- графік роботи фіксований (40 годин на тиждень), а саме такий, який узгоджено підприємством;
- працедавець несе відповідальність за облаштування робочого місця працівнику, проведення інструктажів з безпеки та охорони праці, забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці.

Дистанційна робота регулюється статтею 60-2 КЗпП Кодексу законів про працю [4] та відрізняється довільним вибором працівником місця роботи, достатньо вільним графіком роботи (але не більше 40 годин на тиждень) та самостійним забезпеченням працівником робочого місця та дотримання норм безпеки та умов праці.

Неодмінним плюсом віддаленої роботи для співробітника є можливість працювати в регіоні, де немає роботи та вакансій, використовуючи інтернет та ПК [3]. Це дає можливість підтримувати рівень життя таких місцевостей та економіку такого регіону. Таким чином, переваги та можливості віддаленої роботи, закріплені законодавством перевищують ризики менеджменту в умовах військового стану.

Список використаних джерел:

1. Калініченко З.Д. Навчальний посібник «Ризик-Менеджмент», 2021. 173 с.
2. Дистанційна робота. Державна служба України з питань праці. База даних. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/dystantsiina-robota-pro-shcho-treba-znaty-robotodavtsiu/> (дата звернення: 11.03.2023)
3. Джейсон Фрайд, Девід Хенссон Remote. Офіс не потрібен, 2021. 178 с.
4. Кодекс законів про працю URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 21.03.2023)

Ілляшенко С. М.
 д-р. екон. наук, проф.,
 Національний технічний університет «ХПІ»,
 м. Харків, Україна;
 Економіко-гуманітарний університет,
 м. Бельсько-Бяла, Польща
 ORCID: 0000-0001-5484-9788;

Ілляшенко Н. С.
 д-р. екон. наук, доц.
 Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
 м. Суми, Україна
 ORCID: 0000-0002-1426-1215

ВИКЛИКИ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ І МОЖЛИВОСТІ РЕАГУВАННЯ НА НИХ

Четверту промислову революцію (ПР4.0) пов'язують з об'єднанням в самокеровані системи людського інтелекту, інформаційних комп'ютерних технологій (ІКТ) та автоматизованих виробництв, які активно впроваджуються практично у всіх сферах людської діяльності і сприяють підвищенню їх ефективності, економічному розвитку, зростанню якості життя людей тощо [1]. Проте ПР4.0 генерує чисельні виклики, які можуть привести до криз цілих галузей національних і світової економіки, а також до соціально-економічних потрясінь в країнах і регіонах світу. В цих умовах актуалізується проблема ідентифікації викликів ПР4.0, прогнозування їх можливих наслідків, розроблення на цій основі системи заходів ефективного реагування, які дозволять використати сприятливі можливості ІКТ ПР4.0 і протидіяти загрозам, що виникають.

Спираючись на результати системного аналізу наслідків (як позитивних, так і негативних) впровадження ІКТ ПР4.0 в різних сферах людської діяльності [2], ідентифіковано основні виклики спричинені ПР4.0.

1. Повернення виробництв до розвинених країн, що, спричиняє соціально-економічні кризи в країнах де вони раніше були розміщені. Створення практично безлюдних заводів-автоматів, які базуються на ІКТ ПР4.0 (промисловий інтернет речей, Big Date, хмарні обчислення, самонавчання машин тощо) привело до того, стало не вигідним розміщати виробництва в країнах, що розвиваються. Оскільки витрати на логістику перевищують економію на заробітній платі, податках тощо. В деяких дослідженнях, що проводилися в країнах Південно-Східної Азії [3] відзначається, що це підштовхує бізнесові структури цих країн до визначення і посилення своїх конкурентних переваг, створює можливості для переходу на шлях інноваційного розвитку.

2. Автоматизовані виробництва різко зменшують потреби у робочій силі, що загрожує масовим безробіттям з усіма наслідками з цього. В деяких країнах з метою пошуку шляхів реагування проводяться експерименти з впровадження безумовного базового доходу (Фінляндія, ФРН та ін.). Їх наслідки аналізують з метою розроблення відповідних рекомендацій.

3. Зміни виробництв, галузей і ринків приводять до зменшення потреб у фахівцях традиційних професій і зростання потреб у нових. Причому, в умовах прискорення темпів НТП зміни актуальності професій стають перманентними. Проте це створює можливості для розвитку системи освіти, зокрема, впровадження інноваційних технологій навчання, розширення спектру спеціальностей, оперативного реагування на потреби ринку праці тощо. Слід зазначити, що в цьому контексті існуюча в Україні система підготовки фахівців широкого профілю (на відміну від західної, в якій ведеться глибока вузькоспеціалізована підготовка фахівців) дозволяє відносно легко їх перенавчати і адаптувати до потреб ринку праці.

4. Не всі працівники спроможні (в силу різних причин) пристосуватися до змін ініційованих ІКТ ПР4.0, відповідно загострюється проблема функціонального (насамперед, працівників, що виконують стандартні, монотонні роботи) і технологічного безробіття. Як спосіб вирішення проблеми – впровадження різноманітних форм прискореної перепідготовки, у т.ч. зміни виду діяльності тощо.

5. Впровадження технологій штучного інтелекту, наприклад, ChatGPT, який нещодавно став спілкуватися і українською мовою, спричинить якщо не зникнення, то значне зменшення потреб у фахівцях інтелектуальної праці певних професій. Затребуваними будуть лише фахівці креативних творчих професій, роботу яких штучний інтелект виконати не зможе. Слід також враховувати психологічні проблеми фахівців роботу яких «забирає» штучний інтелект, або ж у ситуаціях коли він приймає управлінські рішення, які люди повинні виконувати. Можливі конфлікти людей і штучного інтелекту.

6. Зміни техніки і технологій ініціюють відповідні зміни організаційних структур управління і форм організації праці, вони впроваджуються у різних галузях [4]. При цьому, як свідчить практика, можливі конфлікти з традиційними формами і методами організації праці, методами управління тощо. Окрім того впровадження інноваційних форми трудової зайнятості (зокрема, неформальної

зайнятості) і нових форм трудових відносин, формування ринку цифрової праці (цифровий фріланс, цифровий аутсорсинг тощо), спричиняють такі явища, як неповна зайнятість, відсутність соціальних гарантій і захисту трудових прав, асоціальність тощо. Стрімке зростання ринку цифрової праці, поширення нових форм зайнятості і трудових відносин загострює проблему пошуку шляхів забезпечення трудових прав і свобод працівників.

7. Впровадження ІКТ ПР4.0 також прогнозовано породжує чисельні конфлікти і поляризацію суспільств, зокрема, в розрізі:

- талант - посередність, які суттєво різняться за рівнем їх затребуваності, рівнем оплати праці тощо;

- фахівців творчих професій і професій, що передбачають стандартну роботу, яка легко автоматизується;

- технологічної нерівності, що розділяє людей за здатністю використовувати певні технології як на виробництві, так і у побуті, наприклад, отримання доступу до фінансових, державних та ін. послуг;

- інтелектуальної нерівності, яка розділяє людей за здатністю освоїти затребувані інтелектуальні професії, оперативно змінювати професії і напрямки діяльності тощо;

- географічної нерівності, спричиненої відсутністю доступу до ІКТ, наприклад, внаслідок відсутності доступу до інтернету в ряді територій країни.

Ці виклики несуть загрози різкого зменшення частки середнього класу (як стабілізуючої частини суспільства) у загальній кількості населення, що може привести до соціально-економічних криз і потрясінь.

Як слідує з викладеного, далеко не на всі виклики ПР4.0 знайдено способи відповідного реагування. У цій ситуації доцільним є вивчення досвіду країн, які є лідерами інноваційного розвитку у руслі ПР4.0, з метою його адаптації до умов країн послідовників. Проте необхідно аналізувати також досвід країн, що лише почали впроваджувати ІКТ ПР4.0, це допоможе уникнути їх помилок.

Необхідно зазначити, що в умовах ПР4.0 провідним сектором економіки стає сектор знань. Відповідно, здатність продукувати і ефективно використовувати нові релевантні знання у значному ступені визначає ефективність реагування на окреслені вище виклики. З цього слідує, що на рівні національної економіки слід розвивати інфраструктуру ринку знань, основними елементами якої є заклади освіти різного рівня. На рівні окремих організацій слід розвивати систему управління знаннями, зокрема: їх продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією). Слід зазначити, що Україна все ще зберігає доволі потужну систему управління знаннями, зокрема в галузі промисловості, яка визначає темпи розвитку національної економіки у цілому [5]. Це свідчить про можливість інноваційного розвитку галузі, а також держави, в умовах ПР4.0, дозволяє реалізувати при цьому наявні конкурентні переваги і ефективно реагувати на існуючі виклики.

Результати проведеної ідентифікації викликів ПР4.0 можуть бути покладені в основу формування інформаційно-аналітичної бази управління стратегіями інноваційного розвитку на рівні національної економіки, її галузей, окремих організацій (підприємств та установ), з урахуванням ризиків спричинених зазначеними викликами. Вони також можуть бути використаними при формуванні системи заходів реагування на виклики ПР4.0.

Отримані результати у сукупності розвивають засадничі аспекти управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів різного рівня в руслі концепції інноваційного випередження в умовах четвертої промислової революції, в частині формування передумов ефективного реагування на її виклики, що дозволяє підвищити ефективність вибору і реалізації відповідних стратегій.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення послідовності і змісту формалізованих процедур обґрунтування заходів ефективного реагування на виклики четвертої промислової революції, що спричинені її ІКТ і створеними на їх базі інноваційними розробками різного ступеня радикалізації.

Список використаних джерел:

1. Schwab K. (2017). The fourth industrial revolution. Penguin. 192 p.
2. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Райко Д.В. Перспективи і проблеми інноваційного розвитку в умовах четвертої промислової революції. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. С. 112-131.
3. Menon, J., Fink, A. (2019). The Fourth Industrial Revolution and Its Implications for Regional Economic Integration in ASEAN. *Journal of Asian Economic Integration*, 1 (1). 32–47.
4. Illiashenko S.M. (2018). Rationalization of organizational structure at the graduate department. Human Capital Management: innovative aspects in the transformational economy monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. Prokopenko O., Ph.D in Economics and Politic Science Homberg R., Ph.D in Economics Kotenko O. – Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, P. 7-17.
5. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Gryshchenko, O., Derykolenko, A. (2020). Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*. 12(3), 43-56.

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Зважаючи на потенціал реальних сільськогосподарських угідь, агропромисловий сектор української економіки безальтернативно має стратегічне значення для країни і є пріоритетно-важливим з точки зору продовольчої, економічної, екологічної й енергетичної безпеки. Аграрна галузь є однією з ключових для формування ВВП країни. Вона входить у трійку найбільш значущих для формування ВВП видів економічної діяльності української держави. Так, у 2021 році валовий внутрішній продукт сільського, лісового та рибного господарства (у фактичних цінах) становив 580 519 млн грн, поступаючись лише категоріям «Податки на продукти» (780 757 млн грн) та «Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (755 201 млн грн).

Традиційна учасниця ТОП-10 країн-виробників пшениці, Україна крім того, входить в пул визнаних країн-експортерів тютюну, меду, фруктів та овочів. Розвиток сільського, лісового та рибного господарства протягом останнього періоду часу демонструє стійку позитивну динаміку, стає одним з драйверів забезпечення сталого економічного зростання. Обсяг експортних операцій сільськогосподарської продукції становить понад 40,5% загального експорту України. Так, частка української держави на світовому експортному ринку сільськогосподарської продукції становить близько 1,28% [1]. До того ж, станом на 2021 рік, сільське, лісове господарства та рибальство становить 10,6% ВВП України (рис. 1).



Рисунок 1 – Частка доданої вартості у сільському, лісовому господарствах та рибальстві України у 1990 – 2021 роках [2 - 3]

З рис. 1 видно, що найбільший показник спостерігається у 1991 році (24,6%), а найменший – у 2007 році (6,3%). Тобто бачимо, що в сучасних реаліях аналізована галузь має меншу частку у загальному ВВП країни, порівняно із 1990 – 2002 роками. Така тенденція не в останню чергу пов'язана з низькими темпами запровадження новітніх технологій в сільськогосподарському секторі та недостатнім рівнем інвестування, що відіграє дуже важливу роль у забезпеченні розвитку галузі (обсяги ПІІ в сільське, лісове та рибне господарство становлять близько 1,5% загального обсягу ПІІ в українську державу) [4].

Україна суттєво відстає від середньоєвропейського рівня інноваційної активності. Так, рівень використання ІКТ в країні оцінюється у 25% від середньоєвропейського рівня [1]. У всесвітньому відомому Глобальному інноваційному індексі Україна у 2021 році посідає 49 місце серед 132 країн світу [5].

Країна розпоршує свій досить високий кваліфікаційний потенціал. Реформи, які проводяться в Україні, здійснюються не для високої ефективності та інноваційності розвитку, а для виконання зобов'язань перед ЄС. Вища, у порівнянні зі світовими лідерами, ефективність українських сільськогосподарських підприємств забезпечується, на жаль, лише родючістю ґрунтів та низькими витратами на виробництво, що у підсумку нівелюється нижчими середніми врожайами, у порівнянні з країнами ЄС. Дана колізія є наслідком недостатнього, а часом і неефективного застосування сучасного обладнання, добрив та засобів захисту рослин на полях.

Першочерговою метою у розвитку аграрної галузі є збереження позитивної динаміки та створення послідовної виваженої стратегії, що дозволить мінімізувати негативні наслідки війни в країні.

В реаліях сьогодення важко оцінити втрати, які нанесла війна українській державі, адже ситуація змінюється щохвилини і військові дії продовжують розгортатися. Як наслідок, втрати в сільськогосподарському секторі лише три місяці сягнули понад 4,3 млрд дол. США (близько 15% від нагромадженого капіталу в аналізованій галузі України). Фіксуються очікування зниження продуктивності внаслідок проблем із постачанням матеріально-технічних ресурсів, насамперед пального, запчастин та мінеральних добрив, доступності оборотного капіталу. Так, з початком військових дій, українські сільськогосподарські виробники зіштовхнулися із подорожчанням основних факторів виробництва, зокрема – добрив (на 37%) та палива (на 29%). Збитки аграріїв від підвищення цін, враховуючи скорочення посівних площ у місцях бойових дій, склали 378,9 млн дол. США. У свою чергу, подорожчання дизельного пального, приблизно на 39 центів за 1 літр, спричинило додаткові втрати для українських аграріїв продукції на суму 480,4 млн дол. США [6].

Нагальним питанням найближчим часом стане пошук і залучення ресурсів для відбудови української економіки, інфраструктури та промисловості від наслідків війни. Головними драйверами відновлення галузі сільського господарства стане діяльність великих підприємств та ТНК, яким потрібно буде шукати вдосконалені методи підвищення продуктивності та прибутковості, запобігання відходам і зменшення впливу на навколишнє середовище, що можливе завдяки більш активному впровадженню технологій Індустрії 4.0 у діяльність компаній.

Інтеграція новітніх технологій у господарську діяльність дозволяє забезпечити сільськогосподарським підприємствам:

- високу продуктивність та врожайність виробництва (точне знання коли і де використовувати зрошення, добрива та гербіциди, веде до підвищення врожайності);

- покращене управління витратами (точні дані забезпечують кращий контроль над витратами. Використовуючи найсучасніші інструменти та автоматизовані системи управління, компанії можуть контролювати та коригувати посіви, скорочувати витрати на виробництво, детально аналізуючи кількість ресурсів (таких як зрошення, добрива та пестициди), необхідних на кожній ділянці господарства;

- зниження відходів (цифрові технології скорочують використання води, палива, добрив і гербіцидів, сприяють підвищенню врожайності та зменшують витрати ресурсів, часу та праці);

- зменшення вуглецевого сліду (використання новітніх технологій зменшує вуглецевий слід. Ефективність, досягнута в автономній роботі та обладнанні, також зменшує кількість викопного палива для живлення цих елементів).

Підсумовуючи, можна відзначити вирішальну роль напрацювань Індустрії 4.0 та NBIC-технологій в технологічному оснащенні агропромислового комплексу, впровадженні методів промислового виробництва. Тільки інноваційні здобутки такого поєднання зможуть забезпечити планово-прогнозоване відновлення сільськогосподарської галузі України та гарні конкурентні позиції на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Давліканова О., Осадчук І. Робота майбутнього. Форсайт обумовлених впровадженням нових технологій змін в сільському, лісовому та рибному господарстві України. Аналітичний звіт // Національне агентство кваліфікацій, Державна служба зайнятості, Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 172 с.

2. Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) // The World Bank website. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS> (дата звернення: 09.03.2022 р.).

3. GDP (current US\$) // The World Bank website. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата звернення: 10.03.2023 р.).

4. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2023 р.).

5. Global Innovation Index 2021 // World Intellectual Property Organization. 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (дата звернення: 11.03.2023 р.).

6. Нейтер Р., Душко Д., Нів'євський О., Стольнікович Г. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України // Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр), 2022. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/06/Losses_report_issue1_ua.pdf (дата звернення: 08.03.2023 р.).

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, CRM-СИСТЕМИ В ХОДІ ПРОСУВАННЯ ПОТОКІВ ТОВАРІВ КОМПАНІЇ ПП ДЦ «КЛІМАТ СИСТЕМ»

Сьогодні значущим є висвітлення теоретико-методологічних засад Інтернет-маркетингових комунікацій компанії на ринку побутової техніки України. Доцільним є окреслення теоретико-методологічного обґрунтування проведення дослідження. У науково-методичних дискусіях обговорюються особливості застосування концепції омніканального маркетингу та метрик маркетингу. У роботі проводимо дослідження маркетингової проблеми підприємства ПП ДЦ «Клімат систем», а саме – проблеми, пов'язані з управлінням Інтернет-маркетинговими комунікаціями, онлайн маркетингом та продажем у Інтернеті через Інтернет-магазин, глобальні соціальні мережі. Означене опосередковує зміну бізнес-моделей організації діяльності підприємств.

Виконання дослідження втілюється через характеристику наступних вихідних питань: підприємству на території України важливо не проґавити діловий комунікаційний момент, і створити умови для швидкого розвитку справи. Краще автоматизувати цей процес, що унеможливить сумніви у гостя – робити покупку в Інтернет-магазині або пошукати інший варіант.

Складним питанням управління Інтернет-маркетинговими комунікаціями компанії в умовах сучасних геополітичних викликів присвячено праці відомих вітчизняних і закордонних фахівців у сфері маркетингу, таких як: Д. Аакер / D. Aaker, Ян Віктор / Jan W. Wiktor, Радослав Дзюба / Radosław Dziuba, О. В. Зозульов, С. М. Ілляшенко, Філіп Котлер / Philip Kotler, М. А. Окландер, І. В. Решетнікова, С. О. Солнцев, А. В. Федорченко, Давід Шостек / Dawid Szostek та ін.

В умовах розвитку суспільства 5.0 доцільно проаналізувати науково-методичні складові управління комплексом маркетингу компанії, окреслити фактори зовнішнього середовища підприємства, внутрішні маркетингові фактори та з'ясувати управлінську проблему, що потребує точкового маркетингового вирішення. Успішність такого вирішення базується на поширенні діджиталізації бізнес-процесів підприємства. У цьому контексті слід провести аналіз управління просуванням компанії ПП ДЦ «Клімат систем» у глобальних соціальних мережах, координування SEO-оптимізації, маркетингових комунікацій, бренд-менеджменту та комунікаційних стратегій компанії; здійснити конкурентний аналіз та огляд ринку побутової техніки України [3].

Необхідним є впровадження оновленої CRM-системи на ПП ДЦ «Клімат систем» на базі європейської платформи Бітрікс24 і координування чат-боту, здійснення економічного обґрунтування маркетингових рішень з поліпшення управління Інтернет-маркетинговими комунікаціями компанії. Філіп Котлер / Philip Kotler, слушно вважає, що «Маркетингове дослідження є перший крок і фундамент для ефективного вироблення маркетингових рішень...» [1, с. 118]. Тобто, без якісного аналізу маркетингової діяльності підприємства, окреслення впливу євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємств та визначення ключової стратегії та її складових, ефективного генерування маркетингових рішень не відбудеться.

Концепція нейромаркетингу з'явилася у 1990-ті роки в Гарвардському університеті, у результаті поєднання науки про людський мозок та економіку. Згідно О. Д. Москаленко, О. В. Зозульова в основі цієї концепції є дослідження психологів, відповідно до яких біля 90 % усієї пізнавальної діяльності і всього мислення, включаючи емоції, відбувається у підсвідомості. Тому, основне завдання, яке ставлять собі психологи від маркетингу – це вивчення підсвідомості споживачів [4, с. 375]. Ми вважаємо, що такі складові нейромаркетингу, дійсно, можуть слушно бути розповсюджені у практику управління Інтернет-маркетинговими комунікаціями сучасної високотехнологічної компанії, що функціонує на ринку побутової техніки України. Використання штучного інтелекту є не тільки у рекламній кампанії, вони також використовуються саме на веб-сайті Інтернет-магазину. Штучний інтелект формує рекомендовані клієнту товари, на основі переглянутих ним товарів, а також формує зручний спосіб оплати та доставки. Означені аспекти можуть окреслювати певні тенденції до способів, методів управління знаннями в цифровій трансформації бізнесу.

Miele – усесвітньовідомий німецький виробник побутової техніки преміум-класу і устаткування для професійного застосування. Техніка для домашнього застосування Miele включає в себе техніку для догляду за білизною (пральні, сушильні, прально-сушильні машини, прасувальні системи), техніку для кухні (духові шафи, варильні поверхні, пароварки, вакууматора, мікрохвильові печі, підігрівачі посуду, витяжки, посудомийні машини, холодильно-морозильне обладнання, кавомашини), техніку

для догляду за будинком (різні типи пилососів) [2; 3]. Підприємство зареєстроване як ПП ДЦ «Клімат систем» з одним засновником і є партнером офіційного постачальника Miele в Україні. Підприємство складається з трьох роздрібних магазинів і одного Інтернет-магазину. У компанії велике значення приділяється управлінню ланцюгами поставок у формуванні її маркетингової стратегії розвитку.

Ріст кількості та обсягів продажів ПП ДЦ «Клімат систем» був спровокований збільшенням загального бюджету рекламних комунікацій на 60%. Позитивна динаміка фінансових результатів позначилася на рівні основних показників рентабельності, але загалом не дає щомісячного прибутку, а іноді навіть призводить до збитків [2].



Рисунок 1 – Зростання обсягів продажу в Інтернет-магазині Miele протягом 2017–2021 рр.

Джерело: [2]

Рівень рентабельності продажів, обчислений як відношення прибутку від продажів до витрат на рекламу, зі збільшенням бюджетів реклами не змінився. Раніше, за низьких бюджетів можна було досягти рентабельності 10-15%, але основною частиною були вже постійні клієнти. Аналіз з періоду, коли Інтернет-магазин було запущено у 2013 році. До 2018 року продажі у Інтернет-магазині були незначні через відсутність рекламних кампаній. Усього потоків продажів за рік окреслювалося на суму до 50 тис. грн. За 2020 рік потоки продажів були на рівні 250 тис. грн. За 2021 рік (найактивніший рік проведення рекламних кампаній, а також пандемія) обсяги продажів визначалися у 800 тис. грн. [2; 3].

Отже, урахувавши зростаючу популярність Інтернет-продажів, зараз Інтернет-магазин є не тільки інструментом продажу, а й основною точкою продажу і може приносити прибуток не менший, ніж магазин за який необхідно платити оренду та заробітну плату працівникам. Також пандемія 2021 року підвищила ефективність Інтернет-продажів, тому було збільшено рекламний бюджет для підвищення ефективності роботи Інтернет-магазину. Компанія при цьому приділяє належну увагу інтеграції та співробітництві у ланцюгах поставок, що формує певну додану вартість завдяки організації маркетингу в ланцюгах поставок. *Місія компанії*: збільшення точок продажу по всій Україні, а згодом і по усьому світу. Також підприємство у свою чергу надає матеріальну допомогу ЗСУ під час нахабної повномасштабної військової агресії ворожої держави – росії. Щомісяця підприємство надсилає пожертву, а також підтримує економіку України, сплачуючи ПДВ. А саме компанія Miele ще у перші дні війни припинила співпрацю з країною-агресором росеєю, припинила усі офіційні поставки та відносини.

Список використаних джерел:

1. Philip Kotler. Marketing Management, Millenium Edition: Tenth Edition, by Philip Kotler Copyright 2000 by Prentice-Hall, Inc. Compilation Copyright 2002 by Pearson Custom Publishing. Printed in the United States of America. 718 p.
2. Веб-сайт підприємства Miele, уся аналітика та статистика. URL: <https://dnipro.miele.ua/> (дата звернення: 05.04.2023)
3. Касян Сергій, Шаповал Данііл. Стратегії, тактики й інструменти маркетингового просування товарів компанії Miele Дніпро в Інтернеті. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: *тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції*. Відповідальний за випуск Є. В. Крикавський. Україна, Львів, 28 жовтня 2022 р. : Львів : кафедра маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», Видавництво Львівської політехніки. С. 114-116. (276 с.).
4. Москаленко О. Д., Зозульов О. В. Особливості нейромаркетингу та актуальність використання айтрекінгу при тестуванні веб-сторінок. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2018. № 15. С. 373–382. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/132532/128996> (дата звернення: 26.03.2023)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Наразі у глобальному просторі в галузі інформації проходить формування цифрового середовища. Відбувається оцифровізація усіх сфер діяльності, зокрема економічних процесів. Саме тому дуже важливого значення набуває такий нематеріальний актив, як інформація, при умілому використанні вона надає суб'єктам господарювання значні переваги над конкурентами.

У сучасному процесі економічного розвитку суспільства можна виділити інноваційний етап діджиталізації, який являється об'єднанням фізичних та інформаційних ресурсів у всіх сферах діяльності. Тому, організовуючи діяльність підприємства у сучасній економічній системі, слід враховувати особливості перехідного стану діджиталізації економіки, вирішення супровідних питань шляхом розроблення рішень та пропозицій по нівелюванню негативних наслідків та укріплення позицій підприємства на ринку.

Реалізація цих дій може бути виконана у вигляді системи ефективного розподілу ресурсним потенціалом підприємства з використанням інноваційних технологій галузі та інструментів управління процесом розвитку суб'єкта господарювання. Підприємству доцільно перед інтеграцією певної інноваційної технології проаналізувати свої наявні ресурси та стратегічну необхідність у новаторстві, а вже після впровадження оцінити результативні показники, які були отримані внаслідок цього.

Для постійного підтримання стратегічного розвитку підприємства на високому рівні слід регулярно аналізувати наявний ресурсний потенціал і, з врахуванням визначених цілей та інформації про стан та можливі перспективи на ринку, здійснювати стратегічне управління ним [1, с. 53].

Розглянемо зовнішні та внутрішні чинники впливу на ресурсний потенціал підприємства, при цьому розглядаючи діджиталізацію одним з ключових факторів впливу.

Ресурсний потенціал підприємства формується у ході змістовного та динамічного процесу, який тісно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Серед факторів впливу на збалансованість та ефективність ресурсного потенціалу можна виділити зовнішні: економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, ринкові умови на вході і виході із системи; а також внутрішні: стратегія підприємства, яка реалізовується за рахунок сформованого потенціалу; досвід і навички менеджерів; цінності; культура, принципи організації ведення бізнесу [2, с. 27].

При цьому ресурсний потенціал формується на підставі особливих властивостей, які його характеризують. Через передумову четвертої промислової революції фактори впливу значною мірою змінили свій рівень значущості для ресурсного потенціалу підприємства, через що потребують виняткового перегляду для встановлення їх ієрархічності заради обирання найбільш вигідного напрямку його розвитку.

Вагомим фактором впливу на ресурсний потенціал будь-якого підприємства у цифровому середовищі стала можливість значного підвищення швидкості передачі та обробки інформації, її якості та актуальності, що в свою чергу докорінно трансформує систему стратегічного управління підприємством. Завдяки використанню сучасних інформаційних систем та внаслідок спрощення системи пошуку потрібних кадрів спостерігається тенденція зростання рівня професіоналізму потенційного найманого працівника. Одним із чинників, який набув значущості внаслідок застосування інноваційних технологій, є збільшення кількості конкурентів внаслідок покриття ними більшого числа споживачів не залежно від місця знаходження підприємства.

Цифрове середовище одночасно як відкриває нові можливості для підприємства, так і створює загрози. Використання інноваційних технологій сприяє підняттю рівня конкурентоспроможності, розширенню можливостей підприємства на ринку, а їх ігнорування веде до негативних наслідків в непередбачуваних підприємством аспектах. Також зміни можуть настільки радикально вплинути на галузь, що вона перестане існувати, або відбудеться становлення зовсім нової.

Список використаних джерел:

1. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». 2021. № 20. С. 51-55.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

У сучасних умовах глобалізації світового простору вітчизняні компанії потребують нових відповідних інструментів конкуренції для підвищення їх конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що при цьому зростає і роль маркетингових комунікацій, і підвищення ролі маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Не достатньо мати хороші продукти та послуги. Споживачі отримують вигоду від використання продуктів і послуг. Маркетингові комунікації дозволяють передавати повідомлення споживачам, щоб товари та послуги компанії були більш привабливими для цільової аудиторії. Ефективність спілкування зі споживачами дійсно має вирішальне значення для фактору успіху кожної компанії.

Ситуація, в якій зараз працює маркетинг, значно відрізняється від тієї, що була більше 10 років тому. Нині інструментами володіють маркетологи як засобами комунікації, яких раніше не було. Дані, доступні маркетологу для проведення аналізу ринку, надходять з майже постійною періодичністю.

Компанії різних видів діяльності постійно просувають свою роботу для споживачів і клієнтів та намагаються реалізувати кілька цілей: повідомляти, переконувати, змушувати діяти. Ці цілі досягаються шляхом використання реклами, постачальників, назв продуктів, дизайну вітрин, упаковки, розсилки літератури, розповсюдження безкоштовних зразків, купонів, прес-релізів та інших комунікаційних видів діяльності [3, с. 161].

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності, що дозволяє йому отримувати переваги у розвитку по відношенню до інших підприємств та забезпечувати збільшення статків його власників [1].

Маркетинг у цілому постає досить складним економічним явищем, і його слід розглядати як систему, тобто не як перелік окремих елементів, а з позицій дослідження зв'язків між ними.

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює бізнес-стратегії господарських підрозділів та загальну стратегію підприємства. За допомогою стратегії маркетингу здійснюється процес сегментації цільового ринку; формується товарний портфель підприємства; цінова, збутова та комунікаційна політика, структурна перебудова виробництва з урахуванням маркетингових принципів та маркетингової програми дій [2].

Конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це можливість господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни на більш вигідних умовах.

Враховуючи численні фактори впливу на господарську діяльність, підприємство повинно чітко визначити стратегію своєї конкурентної поведінки на відповідному ринку. Виходячи з цього, саме механізм формування маркетингових стратегій, що базуються на відповідності стратегічних намірів та цілей підприємства до забезпеченості бажаного рівня його конкурентоспроможності, дозволить вести економічно ефективну діяльність та займати міцні конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Формування маркетингових стратегій підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів:

- дослідження впливу чинників макро– і мікросередовища, а також проведення оцінки конкурентоспроможності інших товаровиробників;
- формування конкурентних стратегій щодо використання їх у різних сегментах ринку і для різних видів продукції;
- забезпечення єдності стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії підприємства та їх інтеграцію у базову корпоративну стратегію.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як воно конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку і задовольняти потреби споживачів кращим, ніж у конкурентів, способом.

Із метою розроблення маркетингового забезпечення щодо аналізу та оцінки конкурентного середовища підприємствам необхідно визначати основні його складники та чинники, які впливають на рівень їхньої конкурентоспроможності. Насамперед необхідно мати чітке уявлення про послідовність усіх етапів маркетингового дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища, в якому діє підприємство.

Види маркетингових стратегій, залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку:

1. Стратегія розвитку;
2. Стратегія підтримання;
3. Стратегія «Збирання врожаю»;
4. Стратегія ринкової ніші;
5. Стратегія просування.

Як ми бачимо, не існує єдиної маркетингової стратегії, яка була б прийнятною для всіх підприємств. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях підприємств, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Для забезпечення ефективності розробленої маркетингової стратегії та її відповідності поставленим цілям і довгостроковим інтересам підприємства обов'язково необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що, в свою чергу, забезпечить ефективне управління процесом розробки стратегії на всіх етапах.

Успішне функціонування підприємства залежить не тільки від ефективної роботи його внутрішніх систем, але і від впливу зовнішніх факторів, що змушує суб'єктів господарювання знаходити алгоритми ефективного функціонування. Це спонукає керівництво підприємства до систематичного проведення аналізу впливу зазначених факторів. Варто акцентувати увагу на тому, що такі дії з боку керівництва підприємства дають змогу забезпечити вчасну реакцію організації на зміни, запровадити відповідні заходи для зміцнення конкурентних позицій, а також спрогнозувати майбутні сценарії розвитку.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес, який зумовлює певні протидії, потребує управління і, зокрема, формування маркетингових стратегій. Важливого значення набувають всі основні організаційні складові, включаючи склад, структуру та кваліфікацію персоналу, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту. Основним моментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає розробка маркетингової стратегії з урахуванням усіх аспектів та факторів впливу [4].

Список використаних джерел:

1. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 06.04.2023).
2. Untitled Document. *WEB-ресурс научно-практических конференций | Научные, научно-практические конференции и публикации, новости науки*. URL: http://confcontact.com/2015_04_25/4/4_kochevskij.html (date of access: 06.04.2023).
3. *Lviv State University Of Internal Affairs Institutional Repository (Lvsuair): Головна Сторінка*. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення: 06.04.2023).
4. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 06.04.2023).

РИЗИКИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови, які виникли на національному ринку, стали причиною дестабілізації багатьох бізнес-процесів, проте найбільших проблем зазнала система матеріально-технічного забезпечення як найбільш залежна від діяльності контрагентів структура. Адаптація під умови, які наразі склалися, визначення основних чинників ризикованості функціонування матеріально-технічного забезпечення та, на основі цього, розробка заходів зниження негативного впливу дозволить підвищити стабільність і ефективність діяльності бізнес-структури і, відповідно, компанії в цілому [1].

На основі сформованого за рік досвіду, основними ризиками забезпечення підприємства були і є:

- Нестабільність цін на товари і послуги, які закуповуються підприємством. Основний ризик полягає у неможливості бюджетного прогнозування діяльності матеріально-технічного забезпечення. Коливання цін стає причиною невідповідності між доходами і витратами. Даний дисбаланс посилюється конкуренцією, що може стати причиною банкрутства підприємства внаслідок тенденційно збиткової діяльності.

- Дестабілізація попиту має глибокий характер впливу на відділ матеріально-технічного забезпечення, оскільки діяльність даної бізнес-структури безпосередньо формується на основі обсягів реалізації, які плануються підприємством. Відповідно дисбаланс між обсягами постачання та обсягами виробництва і реалізації може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства.

- «Розрив» логістичних ланцюгів постачання має системний характер. Основними причинами даного фактору можна встановити дефіцит пального, що стало причиною уповільнення матеріально-технічного забезпечення. Посилюють ризикованість зриву термінів постачання і постійні масовані обстріли, під час яких будь-які транспортні перевезення, як і діяльність підприємств в цілому, є неможливими.

- Дефіцит енергозабезпечення як підприємства, так і країни в цілому. Даний ризик має двосторонній характер, оскільки у разі відсутності електропостачання страждає як виробництво готової продукції, яка реалізовується, так і випуск сировини і матеріалів, які закуповуються. Невідповідність між обсягами скорочення кінцевих товарів та основних матеріалів, з яких вони виготовляються, стає суттєвою проблемою функціонування відділу матеріально-технічного забезпечення.

- Дефіцит сировини і матеріалів відбувається внаслідок багатьох факторів, якими виступають зниження виробничих потужностей внаслідок попередньо зазначених чинників. За наявності дефіциту сировини і матеріалів їх постачання на підприємства, відповідно робота відділу закупівель, значно скорочується, що призводить і до зниження обсягів виробництва кінцевого продукту.

- Відтік кваліфікованих кадрів став однією з найбільш суттєвих ризиків як у сфері матеріально-технічного забезпечення, так і функціонування підприємств і країни в цілому. На основі цього відбувається залучення непідготовлених робітників і, відповідно, значно знижується ефективність та якість закупівель [2].

Отже, ідентифікація основних ризиків матеріально-технічного забезпечення дозволяє сформувати систему заходів для зниження їх впливу, що в свою чергу підвищує ефективність діяльності як закупівельної структури, так і усього підприємства в цілому. Основними особливостями перелічених факторів є неможливість їх прямого регулювання, оскільки робота відділу забезпечення базується на діяльності основних постачальників підприємства. Адаптація під сформовані умови дозволить не лише зберегти ефективність роботи відділу забезпечення, але й підвищити її, отримавши додаткові конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2018. 504 с.
2. Кривда О. В., Очеретяна О. В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2(25). 2020. С. 235-240.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЯПОНСЬКОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Одним із найголовніших завдань кожного підприємства розвинених країн є підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції. Виконання цього завдання дозволяє підприємству забезпечити високий прибуток та конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринках. В управлінні якістю продукції на підприємствах промислово розвинених країн світу прослідковується багато спільного, але також властиві і національні риси. Науковці визначають декілька лідерів, серед яких провідне місце займає Японія. Якщо у 1945 році країна лежала в руїнах, її промисловість була повністю зруйнована, а продукція не відрізнялася високою якістю, то сьогодні японські фірми обіймають лідируючі позиції на ринку.

У Японії було створено систему управління якістю, у якій загальний її контроль являє собою єдиний процес забезпечення якості на підприємствах, і він повинен удосконалюватися всім персоналом підприємства – від керівництва до працівників. Японські фахівці переконані, що підвищення якості починається з аналізу фактичного стану справ, а не з логіки обов'язків і відповідальності. Потрібні спільні зусилля, колективні рішення, комплексне управління якістю. Лідерство у впровадженні та поширенні концепції комплексного управління якістю повинно належати вищому керівництву компанії. Це правило стає універсальною основою успіху [1, с. 26].

Говорячи про інструментарій японського підходу, то найбільш відомими є наступні системи та моделі: гуртки якості (QualityCircle), програма «П'ять нулів», система JIT (JustInTime), система «Канбан». Детальну характеристику даних інструментів представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Характеристика інструментів японської системи управління якістю

Інструмент	Характеристика
1	2
Гуртки якості	Добровільні об'єднання працівників підприємств різних рівнів і галузей діяльності, які збираються у вільний від роботи час задля пошуку заходів щодо вдосконалення продукції. Є методом навчання і заохочення персоналу, інтереси котрого враховуються в процесі діяльності підприємства. Діяльність здійснюється на основі певних принципів: добровільна участь, регулярність зборів, конкретність вирішуваних проблем, виявлення, вивчення та оцінка проблем якості товарів чи послуг. Основні функції гуртків: проведення причинно-наслідкового аналізу, проведення заходів з скорочення витрат, закріплення зв'язків між працівниками фірми, самонавчання членів гуртка. Результат діяльності: підготовка пропозицій з удосконалення якості товарів чи послуг підприємства.
Програма «П'ять нулів»	Зорієнтована на запобігання можливості допущення помилок. Під п'ятьма нулями розуміється нуль запасів, нуль відмов, нуль дефектів, нуль помилок, нуль втрат. Програму неможливо реалізувати без максимального використання людських ресурсів. Сформована у вигляді п'яти правил-заповідей: - не створювати (умов для помилок та дефектів); - не передавати (дефектну продукцію на наступний етап); - не приймати (дефектну продукцію з попереднього етапу); - не змінювати (затверджені технологічні режими); - не повторювати (помилки).

	виробництва, які головним чином формуються за рахунок високого рівня запасів. Головна ідея – ліквідація черг, що призводить до мінімізації капіталу, замороженого в запасах, скорочення часу запізнення продукції, швидкої реакції на зміни попиту тощо. Система спрямована на зниження запасів комплектуючих матеріалів шляхом їх доставки на ділянки виробництва у той час, коли вони потрібні. Кожна стадія виробництва закінчується виготовленням потрібної деталі саме тоді, коли вона потрібна для подальшої операції. Система об'єднує п'ять функцій виробничого процесу (накопичення ресурсів, зберігання, транспортування, виробничі операції та контроль) в єдиний регульований технологічний процес.
Система «Канбан»	Зорієнтована на виробництво лише необхідної продукції у визначеній кількості та в потрібний час. Головне завдання – попередження виробництва. Базується на наступних принципах: - посилений контроль якості; - постачання продукції замовникам точно в час; - налагодження засобів виробництва, які включають дефекти; - скорочення чисельності постачальників та комплектувальників; - максимальне наближення суміжників до принципів діяльності фірми. За допомогою системи можна значно знизити виробничі запаси, прискорити обіговість оборотних запасів, покращити якість продукції, що випускається.

Джерело: складено автором на основі [1, с. 26-27; 2, с. 144-147; 3, с. 28]

Дані інструменти дедалі більше застосовуються на міжнародних промислових підприємствах. Можна виділити ряд головних переваг використання інструментарію японського управління якістю:

- зменшення затрат та відходів виробництва, що сприяє покращенню продуктивності виробництва та збільшенню прибутку;
- значне збільшення якості продукції, у результаті чого рівень задоволеності споживачів значно підвищується;

- підвищення ефективності роботи та зменшення дефектів на всіх етапах виробничої діяльності.

Говорячи про українські підприємства, варто зазначити, що, на жаль, японську систему не так просто ввести, адже в першу чергу різниця полягає у зовсім різних менталітетах країн. Реалізація японського інструментарію потребує змін в організаційній культурі не лише підприємства, а й держави.

Японські інструменти можна частково використати на українських промислових підприємствах, враховуючи особливості країни та трансформуючи певні моменти. У цілому із японської системи можна перейняти наступне [4, с. 286-287]:

- підготовка кадрів і навчання методам управління якістю;
- заохочення працівників до підвищення рівня якості, створюючи альтернативу гуртками якості;
- підвищення рівня контролю якості з найнижчих ланок і до випуску готової продукції;
- здійснення суворого контролю на всіх стадіях виробничого процесу, не допускаючи дефектну продукцію на наступний етап виробництва;
- залучення всіх ланок в управління якістю.

Отже, японська система управління якістю є ефективною для підприємств, але характеризується певними особливостями, що були сформовані у ході розвитку промисловості Японії. Для впровадження інструментів японської системи на українських промислових підприємствах важливо забезпечувати комплексний підхід у використанні всіх систем та методів, адже лише тоді можливий результат.

Список використаних джерел:

1. Заплотинський Б. А. Управління якістю професійної діяльності : конспект лекцій з дод. Київ : КІВіП НУ «ОЮА», каф. інформ.-аналіт. та інновац. діяльності, 2017. 152 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/11114/УЯ%20консп%20лекцій.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 24.03.2023).
2. Іванюта П. В. Особливості державного формування системи управління якістю в Японії. Економіка та держава. 2010. № 10. С. 144–147. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1061&i=37> (дата звернення: 24.03.2023).
3. Попович Т. М. Управління якістю : опор. конспект лекцій. Тернопіль : Крок, 2017. 126 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf> (дата звернення: 24.03.2023).
4. Бренер А. В., Соріна О. О. Шляхи покращення управління якістю на українських підприємствах з використанням досвіду Японії. Глобальні та національні проблеми. 2016. № 14. С. 286–287. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/59.pdf> (дата звернення: 24.03.2023).

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В наш час багато підприємств при прийнятті управлінських рішень опиняються в умовах невизначеності, яка може виникати з декількох причин: відсутність необхідної (достовірної, повної) інформації, складність та тривала обробка наявної інформації, неможливість спрогнозувати наслідки прийнятих рішень протягом певного часу. Прийняття управлінського рішення – це одна з функцій менеджера, пов'язана з визначенням послідовності дій, що формує напрями діяльності як організації в цілому, так і окремих її працівників.

Під невизначеністю розуміють «стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища» [1, с.150]. Залежно від типів і причин виникнення невизначеності в економіці виділяють декілька її видів:

- принципова невизначеність, яка пов'язана з неможливістю отримати інформацію на даному рівні розвитку знань;
- невизначеність викликана великою кількістю об'єкт та елементів самої системи;
- невизначеність через брак інформації;
- невизначеність, яку може створити особа, що приймає рішення;
- невизначеність через завищену вартість встановлення «визначеності»;
- невизначеність зумовлена обмеженнями самої системи прийняття рішень.

У таких умовах прийняття управлінських рішень є важким завданням, оскільки неправильні рішення можуть призвести до серйозних наслідків. Мова може йти про формальні і неформальні методи прийняття управлінських рішень, про кількісні і якісні, індивідуальні і колективні, експертні та загальнодоступні.

За умов невизначеності керівник може або спробувати знайти та проаналізувати додаткову інформацію, або діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції та власних припущень. Таким чином, прийняття управлінських рішень ґрунтується на застосуванні прийомів, спрощень, які узагальнюють досвід особи, що прийматиме відповідне рішення, тобто мова йде про використання евристичних методів. Ці методи дозволяють шукати рішення навіть якщо завдання ще остаточно не сформульовано та невідомі способи його розв'язання.

Отже, методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності повинні базуватися на зборі інформації з різних джерел, аналізу цієї інформації і врахуванні ризиків. Серед методів, якими часто користуються управлінці в умовах невизначеності, варто відзначити:

1. Метод "проб і помилок". Метод полягає в тому, щоб випробувати різні варіанти рішень і вибрати той, який працює найкраще. Він може бути корисним в умовах невизначеності, коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Коли необхідно внести певні зміни в свій продукт, але не має чіткого уявлення про те, як саме це зробити, чи відсутня впевненість в цих змінах, потрібно спробувати це зробити, та проаналізувати наслідки рішення після кожної з таких спроб. За аналізом результатів і обирається рішення, що працює найкраще.

2. Метод "інтуїції". Метод заснований на врахуванні та використанні «внутрішнього голосу» для прийняття рішення. Інтуїція може бути корисною в умовах невизначеності за відсутності чіткої інформації. Інтуїтивні рішення можуть бути дуже влучними, або дуже провальними. За відсутності інших варіантів використання методу інтуїції є доцільним, особливо, якщо доповнюється наявністю досвіду. Не завжди, на перший погляд, погана ідея буде провальною, бо люди можуть її сприйняти дуже доречною, а отже і прийняття управлінського рішення на основі інтуїтивно-логічного методу (за відсутності інших варіантів) є доцільним.

3. Метод "розуміння контексту". Даний метод передбачає дослідження контексту і виявлення взаємозв'язків між різними факторами. Саме це допомагає зрозуміти, які рішення можуть бути найкращими в умовах невизначеності. Наприклад, в умовах війни, люди які не скористались цим методом, випускають дуже не доречні слогани, назви, картинки такі як «Збройні сухарі України» це було дуже погане рішення, адже зв'язок з сухарями та збройними силами України, виглядає дуже не поважно до військових.

4. Метод "аналізу ризиків". Цей метод відноситься до формальних і полягає в збиранні і аналізі інформації про ринки та їх сегменти щодо галузі роботи підприємства, тобто мова в першу чергу йде про зовнішні ризики та аналіз чутливості. Ризик сприймається як можливість недосягнення поставленої мети у процесі прийняття рішення, що зумовлено наявністю невизначеності. Останню

пов'язують з розробкою управлінських рішень, а ризик – з їх реалізацією. Перевагою «аналізу ризиків» є врахування потенційного впливу невизначеності, на основі чого можливе прийняття більш обґрунтованих рішень. Отже, в період невизначеності цей метод буде дуже допомагати в прийнятті рішень саме за рахунок аналізу ринку, що дозволяє знизити ризик (в першу чергу економічний ризик) при прийнятті рішення.

Використання евристичних методів забезпечує, з одного боку, оперативність прийняття рішення, а з іншого – відсутність гарантій відносно надійності інтуїції чи припущень. Разом з тим, це дозволяє отримати новий досвід тому, хто приймає управлінські рішення, і він зможе використати його в своїх рішеннях в майбутньому; побачити слабкі та сильні сторони свого підприємства і вже на них робити акцент в наступних рішеннях; показати поведінку цільової аудиторії, адже без помилок та випробувань неможливо побудувати якісну структуру і бізнес в цілому.

Зазначені методи використовуються при прийнятті рішень в кризових умовах, а також при реалізації інноваційних проектів. Засновники відомих стартапів не були на сто відсотків впевнені в успіху, але ризикнули і втілили свої ідеї. Тобто, варто спробувати, прийняти відповідне рішення, а помилки або виправити, або навіть запобігти їм. Саме це є прикладом методу «спроб і помилок». Розуміння контексту, в якому існує і працює бізнес, - це можливість зменшити рівень невизначеності, а отже, перший крок у процесі прийняття рішення та можливого вирішення проблеми.

Прикладом використання неформальних методів є компанія Tesla Inc., американська компанія, яка займається виробництвом електромобілів та сонячних батарей. Вона постійно стикається з невизначеністю у своїй галузі, оскільки ринок електромобілів досить новий та швидко змінюється. Tesla використовує метод "проб і помилок" для випробування нових технологій та рішень у виробництві своїх електромобілів. Наприклад, компанія багато інвестує у розробку батарей, які мають довшу тривалість життя та більшу енергоефективність, і випробує різні варіанти їх створення. Крім того, компанія використовує метод "розуміння контексту" для дослідження ринку електромобілів та визначення тенденцій.

Tesla також активно використовує метод "аналізу ризиків", для оцінки ризиків у своєму бізнесі. Так, компанія зосереджує увагу на заходах безпеки для своїх електромобілів та розвитку інфраструктури зарядних станцій, щоб зменшити ризик аварій через відсутність заряду.

Усі ці методи дозволяють компанії приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та успішно розвиватися на ринку електромобілів та сонячних батарей [2, 3, 4].

Навіть за неформального підходу процес прийняття управлінських рішень має вписуватись а певний алгоритм дій, який включає такі складові:

- виявлення та визнання (усвідомлення) суті проблеми;
- ідентифікація проблеми на предмет її збігу з тими, що вже були у минулому, тобто встановлення наявності (або відсутності) досвіду у вирішенні подібних проблем;
- прийняття рішення за наявності досвіду або визначення «робочої групи», яка проаналізує проблему та запропонує варіанти рішень;
- якщо варіанти рішення пропонує робоча група, то порівняти їх з «власним баченням» та прийняття остаточного рішення.

Реалізація рішення та його наслідки стають джерелом інформації для наступного рішення. Вміння керівника вчасно прийняти відповідне рішення і передбачити при цьому його достовірні наслідки, за необхідності своєчасно скоригувати його відповідно до зміни умов функціонування підприємства та ступеня досягнення поставлених цілей – все це забезпечує адаптивне управління та знижує рівень невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.
2. About Tesla. URL: <https://www.tesla.com/about> (the date of application: 10.03.2023)
3. Elon Musk's Secret Sauce for Learning Anything Faster. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-26/elon-musk-s-secret-sauce-for-learning-anything-faster> (the date of application: 10.03.2023)
4. Tesla Motors Club. URL: <https://teslamotorsclub.com/tmc/> (the date of application: 10.03.2023)

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Кваско А. В.

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЦИФРОВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

На даному етапі розвитку суспільства людський капітал являє собою ключовий елемент, оскільки знання, навички, досвід та розумові здібності працівників впливають на цифровий розвиток підприємств та країн в цілому, а стратегія розвитку Індустрія 4.0 з можливим переходом в найближчому майбутньому на удосконалену версію стратегії – Індустрію 5.0 лише збільшить людино-центристський підхід в усіх сферах життєдіяльності, яка доводить той факт, що не всі процеси можуть бути роботизовані і що зараз людина стає ключовою фігурою в переході світу від цифрової економіки до економіки віртуальної.

Кажучи про глобальну цифрову трансформацію та перехід до цифрової економіки, існують мультифункціональні показники та індекси, створені за підтримки провідних організацій світу, які вираховують стан певної країни на шляху до інформатизації та цифровізації, зважаючи на всі можливі фактори, які пов'язані з переходом. Одним з таких індексів є Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economics and Society Index - DESI), який нині є найдетальнішим показником у сфері цифрової трансформації, але, на жаль, Україна лише наприкінці 2021 року оголосила про плани запровадити дану індексацію задля визначення динаміки та прогресу цифрового розвитку та порівнювати дані з економіками країн Європейського Союзу.

Говорячи про Індекс цифрової економіки та суспільства, то він становить собою суму показників таких як «зв'язок» (вимірює якість прокладення і доступу до мережі Інтернет), «людський капітал» (вимірює можливість освоїти цифрові навички), «використання інтернет-послуг» (вимірює рівень використання онлайн-сервісів, послуг та споживання онлайн-контенту), «інтеграція цифрових технологій» (вимірює використання цифрових інновацій в бізнесі та користувачів онлайн), «цифрові державні послуги» (вимірює цифровізацію уряду та сфери охорони здоров'я), які експерти вважають ключовими у визначенні динаміки цифровізації. Ми можемо побачити, що людський капітал відіграє одну з ключових ролей у визначенні індексу держави в даній сфері, який вкотре доводить той факт, що від розвитку людського капіталу напряду залежить розвиток економіки, у нашому випадку цифрової економіки, держави. Визначення даного індексу в Україні надало б обширніший огляд ситуації щодо цифрових трансформацій різних галузей промисловості, адже наразі наявна інформація є обмеженою і не характеризується комплексністю. Деякі компанії такі як Deloitte, HUAWEI, а також урядовий проєкт «ДІЯ» проводять власний аналіз розвитку людського капіталу та його місця в цифровізації, але вони не охоплюють таку кількість показників як глобальні дослідження.

Експерти World Bank Group у 2016 році зазначили, що задля ефективного функціонування цифрової економіки в умовах постійної цифровізації потрібні певні структурні компоненти такі як інформаційні та телекомунікаційні технології, людський капітал, сприятливий бізнес-клімат та ефективне управління [1]. Тобто, доступ до технологій породжує попит на нові цифрові навички у працівників, перехід певної сфери промисловості на цифрові рейки, стимулюючи при цьому створення підприємств нового типу та даючи можливість ефективно управляти, уникаючи бюрократії та забезпечуючи прозорість надання певних послуг. Дані компоненти стали одними з 108 унікальних параметрів при розрахунку Індексу цифрової еволюції (Digital Evolution Index, DEI) [2].

Цей показник визначає рівень впровадження цифровізації в життя людей за параметрами, які згруповані за чотирма базовими категоріями, такими як умови постачання (логістика, покриття, можливості електронної оплати, безпека та ін.), умови попиту (можливості людей витратити, використання цифрових грошей, мобільне та інтернет з'єднання та ін.), інституційне середовище (захист інвесторів, цифрова екосистема, в тому числі використання урядом ІТ технологій, цифрова довіра та ін.), інновації та зміни (можливості стартапування, інвестиції в дослідження та розвиток, приваблення талановитого людського капіталу, мобільне залучення, використання соціальних мереж в цифровому середовищі). Зокрема, у даній доповіді визначався такий цікавий і на нашу думку, важливий параметр як рівень цифрової довіри, який включав в себе такі компоненти як поведінка (толерантність, залучення цифрової комерції), ставлення (довіра до технологій, бізнес організацій, сфери захисту даних і т.д.), середовище (безпека та приватність), досвід. На жаль, індексування проводилось у 2017 році і Україна не була залучена до даного дослідження.

Кажучи про рівень цифрової довіри, то це ключовий момент для початку використання цифрових технологій в Україні в цілому та на вітчизняних підприємствах, від цього залежить ступінь цифрової зрілості та готовності до цифровізації. З приходом технологій, люди в Україні поступово починали використовувати онлайн-сервіси. Одним з таких сервісів був онлайн-банкінг від

Приватбанку, який став першим в Україні, який здобув популярність, адже в ньому можна було виконувати прості трансакції не виходячи з дому. Далі будувались різні онлайн-платформи, до яких пристосовувались звичайні українці. Перехід від готівкового до безготівкового розрахунку відбувався поступово, але українські банки довели, що їм можна довіряти, не боючись за власні кошти, але це було складно і майже неможливо, зважаючи на попередній негативний досвід в історії України. Прихід Google Pay та Apple Pay в 2017 році був сприйнятий позитивно, адже певне цифрове підґрунтя вже існувало для впровадження нових технологій. Розвиток урядової програми «Дія» спочатку супроводжувалось долею критики та недовірою, адже використовувались персональні дані українців, але програма «Дія» стала в 2022 році найкориснішою програмою, завдяки якій можна було виїхати навіть за кордон, не маючи при собі оригінальних паспортів. Використання блокчейн-технологій та захищених електронних реєстрів стало поштовхом до збільшення цифрової довіри і наразі даний додаток має більше ніж 15 мільйонів скачувань, тобто третя частина населення України користується урядовим сервісом.

Проведене в 2022 році дослідження для визначення Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI), який висвітлює здатність до розвитку та впровадження інновацій, цифрової економіки та технологій в країнах світу, показало позитивні результати України. Сектори, що аналізуються, сгруповані в «технології», «люди», «уряд» та «вплив різних факторів» (на готовність до цифровізації). Наприклад, в субіндексах «рівень грамотності дорослої людини» та «законодавство про електронну комерцію» наша держава зайняла 1 місце серед країн усього світу, та й загалом статистика вказує на постійний розвиток та покращення показників [3].

У дослідженні для визначення Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index –GII) Україна бере участь з 2012 року та відзначена як країна з інноваційними досягненнями, з доходами нижче середнього рівня, вказуючи на те, що є позитивні зв'язки між інноваціями та розвитком. Даний індекс оцінює інноваційні можливості 132 країн світу, і. Індекс аналізує 7 основних секторів «Інституції», «Людський капітал та дослідження», «Інфраструктура», «Складність ринку», «Складність бізнесу», «Результати знань і технологій» та «Креативні результати», які розділені на підсектори. Згідно зі зведеним аналізом 2021 року, Україна зайняла 44 місце у секторі «Людський капітал та дослідження» і 33 місце у секторі «Результати знань і технологій», що свідчить про позитивний результат саме у сферах, які пов'язані безпосередньо з людьми. У 2022 році, незважаючи на повномасштабну війну, Україна втримала позиції по інноваційним можливостям, залишаючись на 4 позиції в своїй групі країн з доходами нижче середнього рівня [4].

Отже, цифровізація економіки зазвичай охоплює суспільний, підприємницький та урядовий сектори, тобто без трансформацій на макrorівні неможливі трансформації на мікрорівні, але оцінювати рівень цифровізації підприємств набагато складніше, адже аналіз має здійснюватись Україною за певною методикою, тоді коли загальну цифровізацію нашої держави може оцінювати та аналізувати світові організації в концепції глобального розвитку суспільства. Як ми вже побачили з розглянутих індексів, вибір параметрів для дослідження зазвичай зводяться до різноманітних сфер і видів діяльності, і в усіх них фігурувало поняття «людський капітал», що беззаперечно вказує на те, що показники, які пов'язані з цим поняттям мають вагу не лише в цифровізації та впровадженні технологій, а й в розвитку інноваційного простору країни. Формування цифрового економічного середовища неможливе без навчання, розвитку та перекваліфікації людського капіталу відповідно до нових стратегій цифровізації суспільства.

Список використаних джерел:

1. World Bank Group (2016). Digital Dividends. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf> (дата звернення: 20.03.2023)
2. Ebe Digital Evolution Index (DEI 2017). URL: https://globalrisk.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/07/Mastercard_DigitalTrust_PDFPrint_FIN_AL_AG.pdf (дата звернення: 21.03.2023)
3. Network Readiness Index (2022). URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 22.03.2023)
4. Державна система правової охорони інтелектуальної власності. BOIB: Оприлюднено глобальний інноваційний індекс 2022 року. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022> (дата звернення: 22.03.2023)

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Система забезпечення економічної безпеки – це автономна діяльність, вона відокремлена від головної діяльності та процесів організації, вона – частина відповідальності управління та складова частина всіх організаційних процесів, включаючи стратегічне планування і управління процесами проектів і змін. Менеджмент забезпечення економічної безпеки сприяє очевидному досягненню цілей та покращенню показників, наприклад, здоров'я та безпеки людини, захисту, відповідності законодавству та регламенту, публічному визнанню, захисту навколишнього середовища, проектного управління, ефективності діяльності, керівництва та репутації, а також що найголовніше, якості продуктів.

Метою роботи є дослідження світового досвіду забезпечення економічної безпеки.

Розглядаючи зарубіжний досвід у забезпеченні економічної безпеки підприємств, варто відзначити, що багато фірм дотримуються певних концепцій, за якими будується їхня діяльність. Найчастіше суть цих концепцій базується на ментальних та традиційних засадах підприємницької діяльності, і мають чітку прив'язку до країни, де було засновано фірму. Так можна виділити дві, досить поширені стратегії управління та забезпечення сталого розвитку організації – «Американська» (США, Канада та країни ЄС) та «Японська» (Японія, Китай) [2, с.63].

Американська стратегія забезпечення економічної безпеки фірми дотримується принципу, що її залежить від наступних чинників: зниження витрат з допомогою виявлення внутрішніх ризиків, раціональної організації виробництва, ефективності використання всіх ресурсів, і навіть від зростання продуктивності праці. Інакше кажучи, у цій стратегії фірма сприймається як закрита система.

Цей підхід вважається стабільним протягом тривалого часу. Поглиблення галузевої спеціалізації виробництва та безперервне зростання вважаються основною стратегією. Організаційна структура будується за з чітким поділом апарату управління службами, тобто за функціональною ознакою. Ця стратегія ґрунтується на контролі всіх видів діяльності, а також на своєчасному виконанні вказівок усіма співробітниками компанії. Такої стратегії дотримуються такі американські компанії як Target, Wal - Mart, HomeDepot, Kroger та Sears. Найбільш відомою з них є Wal - Mart, що управляє найбільшою у світі роздрібною мережею, що діє під торговою маркою Walmart (див. таблицю 1).

Таблиця 1 – Компанії, які застосовують американську стратегію забезпечення економічної безпеки

Компанія	Вид діяльності
Target	управління мережею магазинів роздрібної торгівлі, що працюють під марками Target та SuperTarget, шостий найбільший ретейлер у США.
Wal - Mart	найбільша у світі мережа оптової та роздрібної торгівлі, що діє під торговою маркою Walmart. До мережі входить понад 10130 магазинів у 27 країнах світу.
HomeDepot	торгова мережа, що є найбільшою у світі з продажу обладнання для ремонту та будматеріалів.
Kroger	американська мережа супермаркетів, є другим найбільшим роздрібним продавцем у США після Wal-Mart. Мережа оперує понад 2500 супермаркетів, 579 з яких мають власний автозаправний комплекс.
Sears	американська компанія, яка управляє кількома міжнародними мережами роздрібної торгівлі. На початку 2005 року в результаті злиття з торговельною мережею Kmart утворена холдингова компанія (Sears Holdings) із збереженням торгових мереж Sears та Kmart під колишніми найменуваннями.

Джерело: складено за [1]

Сутність японської стратегії забезпечення економічної безпеки полягає в тому, що досконале підприємство не повинне мати жодної структури, навіть офіційної. Організація управління економічною безпекою японського типу, заснована в результаті їх особливої економічної системи та незвичайної культури, оцінюється фахівцями як забезпечення найбільшої гармонійності та мобільності компанії, необхідної в сучасному динамічному світі.

Відмінності японської системи проявляються у забезпеченні економічної безпеки. Система довічного найму та просування залежно від стажу роботи та віку, зумовлює високий рівень лояльності персоналу та зниження операційних ризиків (людського фактору). Фактор поліпшення роботи всієї виробничої системи як цілісності є визначальним у розробці стратегії та прийняття управлінських рішень. Найбільші світові агенти торгової галузі, які ведуть свою діяльність на основі японської стратегії, є ToyotaMotorCorporation, PanasonicCorporation, ToshibaCorporation і FujitsuLimited [3, с.59-62] (див. таблицю 2).

Таблиця 2 - Компанії, що застосовують японську стратегію забезпечення економічної безпеки

Компанія	Вид діяльності
ToyotaMotorCorporation	найбільша японська автомобілебудівна корпорація, що також надає фінансові послуги та має кілька додаткових напрямів у бізнесі. Є найбільшою автомобілебудівною публічною компанією у світі.
PanasonicCorporation	велика японська машинобудівна корпорація, один із найбільших у світі виробників побутової техніки та електронних товарів.
ToshibaCorporation	велика транснаціональна корпорація зі штаб-квартирою в Токіо, Японія. Диверсифікований портфель продуктів компанії включає обладнання та системи в галузі ІТ та комунікацій, електронні компоненти та матеріали.
FujitsuLimited	велика японська корпорація, виробник електроніки та ІТ-компанія. Працює на глобальному рівні, має дочірні підрозділи по всьому світу.

Джерело: складено за [3]

Отже, світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства ґрунтується на аналізі, комплексному дослідженні зовнішніх та внутрішніх загроз, оцінці їх характеру, ступеня впливу та динаміки змін. Зовнішні та внутрішні загрози, як правило, мають причинно-наслідкові зв'язки та збільшуються через величезну кількість локальних загроз та кризових ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси : Олександр Третяков [вид.], 2019. 362 с.
2. Гудзь О. Є. Інформаційно-комунікаційне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 198 с.
3. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с.

АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Сьогодення насичене плодами соціально-економічної трансформації. Вже нікого не здивує поява парадигми спільної участі, що представляє собою бізнес з тимчасовим використання наявних ресурсів інших підприємств. Такі бізнеси як «Airbnb» і «Uber» є прикладами спільної участі. Ці економічні трансформації сприяли розширенню ринків з національних до інтернаціональних та глобальних. Науково-технічний прогрес в сфері телекомунікацій (ТК) дозволив зменшити відстань до споживачів, стерти регіональні кордони та надати доступ до товарів та послуг на глобальному рівні. На вітчизняному ринку з'являються іноземні підприємства які використовують інноваційні підходи до управління з елементами маркетингового менеджменту.

Маркетинговий менеджмент є інноваційним підходом до управління підприємством, який дозволяє досягти оптимальної економічної результативності та позитивного соціального ефекту одночасно, погоджуючи різні інтереси власників, менеджерів, співробітників, партнерів, споживачів і соціуму. На відміну від соціально-етичного підходу до управління де підприємство проголошує певні корпоративні цінності та надалі дотримується їх у поточній діяльності, маркетинговий менеджмент виходить з потреб клієнтів і адаптується відповідно до модифікації їхніх бажань і вимог до товарів, послуг чи ідей, що пропонуються на ринку [1]. Це породжує здорову конкуренцію, а вона, в свою чергу, рушійна сила для впровадження в вітчизняний бізнес інноваційних технологій та стимулює боротьбу за кожного споживача, штовхає на пошук нових клієнто-орієнтованих підходів до управління на основі маркетингу. Все це обумовлює актуальність цієї роботи.

Обмеження ресурсного потенціалу для кількісного приросту підприємств вимагає запровадження нових видів управління господарською діяльністю із застосуванням інноваційних маркетингових підходів. Переважна більшість підприємств використовують обмежену кількість маркетингових інструментів, які застосовуються здебільшого для стимулювання збуту. Але цей підхід обмежує та не дозволяє створити ефективні механізми гнучкої адаптації до постійних змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це обмежує розвиток конкурентної спроможності, сегментації товарів та послуг, виникнення ідей для інноваційного розвитку. Запровадження маркетингового менеджменту у бізнесі з використанням клієнто-орієнтованих інструментів дозволяє відповідати різноплановим інтересам всіх учасників ринку та отримати економічні і соціальні вигоди від діяльності підприємства.

Упровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в умовах формування ринкових відносин - об'єктивна необхідність, яка зумовлює потребу в реалізації трьох груп заходів: організаційних; адміністративно-правових; науково-методичних.

Організаційні заходи передбачають внесення відповідних структурних змін до організації та техніки управління підприємством. За допомогою адміністративно-правових заходів юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) у складі підрозділів підприємства - розробляються положення про кожний створений відділ, визначаються їх штати, функціональні обов'язки кожного працівника, а також вносяться відповідні зміни до статуту підприємства. Реалізація науково-методичних заходів пов'язана з розробкою і використанням наукових і методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності [2].

Укріплення ринкових позицій сучасного підприємства залежить від упровадження ключових засад маркетингового менеджменту. Успішні підприємства запроваджують ефективну політику в галузі планування, організації, аналізу та контролю маркетинговою діяльністю.

Таким чином, маркетинговий менеджмент ставить на меті досягнення двох ключових цілей, це комерційна результативність та отримання соціального ефекту. Реалізація першої цілі дозволяє бізнесу отримати оптимальний рівень дохідності та прибутковості, конкурентоспроможність, утримати ринкову позицію. Досягнення другої цілі створює певний соціальний ефект: дозволяє в певній мірі керувати потребами споживачів, формує для підприємства репутацію.

Список використаних джерел:

1. Ковшова І. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52-55.
2. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент. URL.: <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogomenedimentu.html> (дата звернення: 21.03.2023)

Науковий керівник: д-р. екон. наук, професор Дергачова В. В.

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Цифрова трансформація - це процес використання цифрових технологій для покращення ефективності та продуктивності бізнесу. Цифрові технології, такі як хмарні сервіси, інтернет-речей (IoT), штучний інтелект (AI) та блокчейн, можуть допомогти компаніям оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість продукції та послуг, залучити нових клієнтів та збільшувати прибуток.

За даними дослідження Dell Technologies Digital Transformation Index, цифровізація сприяє прогнозуванню, управлінню ресурсами, відстеженню поставок і блокчейну. 77% опитаних топменеджерів вірять, що в найближчі п'ять років вони використовуватимуть нові технології для прогнозування споживчого попиту; 68 % мають намір використовувати найновіші технології для поліпшення прозорості ланцюга постачання, його відстеження й ефективності; 47% вважають, що здійснюватимуть операції з використанням блокчейну.

Інше дослідження вказує на те, що 78% фірм, які займаються цифровою трансформацією бізнесу, краще запускають нові продукти чи послуги або вирощують стартапи; 62% швидше виходять на ринок, у тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60% ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів [1].

Цифрова трансформація стає все більш важливою для бізнесу, оскільки на сучасному ринку велике значення має швидкість та гнучкість відповіді на зміни попиту та конкуренції. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології, можуть швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати якість своїх продуктів та послуг та залучити більше клієнтів. Водночас цифрова трансформація створює нові виклики та ризики для менеджменту, які потрібно враховувати при плануванні та впровадженні цифрових стратегій в компанії.

Цифрові сили змінюють п'ять ключових сфер стратегії: клієнти, конкуренція, дані, інновації та вартість. Ці п'ять сфер описують ландшафт цифрової трансформації для бізнесу сьогодні. У всіх цих сферах цифрові технології переосмислюють багато з основних принципів стратегії та змінюють правила, за якими компанії повинні діяти, щоб досягти успіху.

Клієнти – перша сфера у цифровій ері. Вони утворюють мережу, взаємодіють та впливають один на одного. Цифрові інструменти змінюють їх стосунки з бізнесом та брендами. Бізнес повинен переосмислити свій маркетинг, враховуючи соціальні мережі, пошукові системи та мобільні та комп'ютерні екрани.

Друга сфера цифрової трансформації – конкуренція та співпраця між бізнесами. Сучасний світ полягає в конкуренції з асиметричними суперниками з поза галузі, а не зі схожими бізнесами. Цифрова "дезінтермедіація" підриває партнерства та ланцюги поставок, і той, хто колись був партнером, може стати конкурентом. Зміцнюється потужність платформних бізнес-моделей, які сприяють взаємодії між бізнесами та клієнтами. Це призводить до боротьби за вплив між фірмами з різними бізнес-моделями, які намагаються отримати більше важелів у обслуговуванні кінцевого споживача.

Наступна до розгляду третя сфера – дані – це ключова область цифрової трансформації бізнесу. Бізнеси мають доступ до великої кількості структурованих даних завдяки соціальним медіа, мобільним пристроям та датчикам. Інструменти "великих даних" дозволяють робити нові види передбачень та розкривати нові джерела цінності. Дані стали життєво важливою частиною кожного відділу та стратегічним активом, який розвивається з часом.

Четверта сфера цифрової трансформації – інновації: процес розробки, тестування та виведення нових ідей на ринок бізнесами. Традиційно, фокусувалися на готовому продукті, а рішення базувалися на аналізі та інтуїції менеджерів через високу вартість тестування та відмов. Новий підхід до інновацій заснований на експериментуванні, валідації реальними клієнтами та розробці мінімально життєздатних прототипів.

Остання сфера – пропозиція вартості бізнесу клієнтам. Незмінна пропозиція вартості призводить до нових конкурентів та руйнування бізнесу. Успішний бізнес повинен постійно еволюціонувати, розглядаючи кожну технологію як спосіб розширення вартості для клієнтів. Для цього бізнесам потрібно фокусуватися на використанні можливостей, відмовлятися від зниження переваг та адаптуватися заздалегідь, щоб залишатись попереду [2].

У даному контексті важливо розуміти, які саме виклики існують і як їх можна перебороти для досягнення успіху в цифровому світі. Розглянемо деякі з них.

Недостатня кваліфікація та знання: багато менеджерів можуть не мати достатніх знань та навичок у сфері цифрових технологій, що ускладнює їх здатність ефективно впроваджувати цифрові рішення в компанії.

Роз'єднаність між технологіями та стратегією: деякі компанії можуть вважати, що впровадження цифрових технологій - це самоціль. Проте, необхідно забезпечити належне поєднання технологій зі стратегією бізнесу для досягнення максимальних результатів.

Недостатня гнучкість та швидкість реакції: цифрова трансформація вимагає від компаній швидкої реакції на зміни та гнучкості в прийнятті рішень. Менеджмент повинен бути готовий швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та відповідно адаптувати стратегію бізнесу.

Небезпека кібератак: зростаюча залежність від технологій може призвести до збільшення ризику кібератак. Менеджмент повинен забезпечувати належну кібербезпеку та захист інформації компанії.

Зміна культури: організаціям необхідно працювати над зміною культурного мислення та всієї організаційної культури, підвищуючи обізнаність про важливість цифрової трансформації та інших пов'язаних елементів. Хорошим способом пом'якшити опір співробітників змінам є залучення всієї команди з самого початку та часте та прозоре спілкування з ними [3].

Виклики цифрової трансформації для менеджменту дуже серйозні та потребують великої уваги. Недостатня кваліфікація та знання, роз'єднаність між технологіями та стратегією, недостатня гнучкість та швидкість реакції та небезпека кібератак - це тільки деякі з найбільш суттєвих викликів, з якими стикаються менеджери. Проте, варто зазначити, що цифрова трансформація також відкриває багато можливостей для бізнесу. Менеджмент повинен вміти правильно використовувати ці можливості, враховуючи виклики та ризики.

Цифрова трансформація надає менеджменту безліч можливостей для поліпшення ефективності та результативності компанії. Менеджери можуть використовувати цифрові технології для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат, збільшення продуктивності та підвищення якості продукту або послуги.

Цифрова трансформація може допомогти менеджменту більш ефективно спілкуватися зі споживачами, покращити відносини з клієнтами та забезпечити високий рівень задоволення клієнтів. За допомогою аналізу даних, менеджмент може зрозуміти потреби та побажання споживачів, що дозволяє створювати більш ефективні маркетингові кампанії та рекламні стратегії.

Також цифрова трансформація дозволяє менеджменту бути більш гнучким і адаптивним до змін на ринку та в робочому середовищі. Це можливо завдяки використанню цифрових інструментів для збору та аналізу даних, що дозволяє менеджерам більш точно прогнозувати тенденції на ринку та приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

Беззаперечною перевагою переходу на цифрові технології є те, що цифрові процеси запобігають помилкам, усуваючи трудомістке введення даних вручну та людську неефективність. Цифрові процеси за своєю суттю є плавнішими та менш ризикованими, ніж будь-який процес, у якому беруть участь люди, схильні до помилок [4].

Можна зазначити, що цифрові трансформації в бізнесі мають як виклики, так і можливості для менеджменту. Необхідною умовою є належне опанування знаннями та навичками у сфері цифрових технологій, що забезпечить ефективне впровадження цифрових рішень в компанії. Окрім того, необхідно забезпечити належне поєднання технологій зі стратегією бізнесу для досягнення максимальних результатів.

Список використаних джерел:

1. Шаповалова О. В., Шевченко Л. С., Стріжкова А. В. та ін. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової, Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. С. 48-70 .

URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf). (дата звернення: 22.03.2023).

2. David L. Rogers. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. 2016. URL: <https://www.pdfdrive.com/the-digital-transformation-playbook-rethink-your-business-for-the-digital-age-e176024122.html>. (дата звернення: 23.03.2023).

3. *Digital Transformation Challenges and How to Overcome Them?* 2022. URL: <https://pecb.com/article/digital-transformation-challenges-and-how-to-overcome-them> (дата звернення: 01.04.2023).

4. The Benefits of Digital Transformation website. URL: <https://cpl.thalesgroup.com/software-monetization/benefits-of-digital-transformation>. (дата звернення: 23.03.2023).

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ

Забезпечення ефективної та безперервної діяльності компанії є основним завданням сучасного менеджменту підприємств. На сьогоднішній день, мінливе бізнес-середовище компаній змушує їх бути гнучкими та адаптивними. В сучасних умовах функціонування бізнесу, цифрові технології відіграють важливу роль для підприємств, оскільки вони дозволяють забезпечувати більшу ефективність та конкурентоспроможність на ринку, в тому числі і можливість швидко та безболісно пристосовуватися до постійних змін.

Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій є наразі досить актуальною, оскільки проведені дослідження багатьох консалтингових агентств, таких, як McKinsey, BCG (Boston Consulting Group) та науковців доводять, що постійне зростання обсягів даних підприємств потребують швидкого опрацювання та реагування завдяки сформованим цифровим стратегіям підприємств. Серед зарубіжних вчених, які проводили дослідження в цьому напрямку, можна відмітити: Daniel Schallmo, Christopher A. Williams а та Luke Boardman. Серед вітчизняних науковців – Панчук А.С., Малькова К.О. та ін.

Сучасні цифрові технології дозволяють швидко та ефективно вивчати нові можливості та знаходити нові способи розвитку бізнесу. Зокрема, технології Індустрії 4.0, такі як Інтернет Речей, штучний інтелект, робототехніка та інші, надають підприємствам нові можливості підвищення ефективності та продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукції та послуг, а також дозволяють швидше реагувати на зміни в ринкових умовах.

Однак, впровадження інструментів такого рівня у роботу підприємства може асоціюватися не лише з перевагами а і з рядом обмежень та ризиків, особливо для малих підприємств, котрі не можуть собі дозволити значні витрати та довгий термін окупності впроваджених технологій. Розглянемо переваги та недоліки впровадження технологій індустрії 4.0 у бізнес (табл. 1).

Таблиця 1 - Переваги та недоліки впровадження технологій індустрії 4.0 у бізнес

Переваги впровадження технологій Індустрії 4.0	Недоліки впровадження технологій Індустрії 4.0
Підвищення продуктивності праці і ефективності діяльності	Високі витрати на впровадження та обслуговування
Покращення якості виготовленої продукції та / або наданих послуг	Потреба у висококваліфікованому персоналі та можливо у зовнішньому консультуванні
Оптимізація бізнес-процесів, методик та способів управління підприємством	Небезпека кібератак та порушення конфіденційності даних
Підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності на ринку	Суттєві зміни в організації праці, потреба у роботі з персоналом
Покращення безпеки на робочому місці	Потреба у великій кількості додаткового обладнання

Джерело: створено авторами

Звичайно ж, даний перелік може бути набагато ширшим, і для кожного окремого підприємства, в залежності від особливостей його сфери діяльності різні фактори можуть бути більш чи менш характерними, проте в таблиці 1 наведено та узагальнено основні переваги та недоліки впровадження високотехнологічних рішень.

Беззаперечно, в основі таких технологій лежить збір, аналіз та правильна інтерпретація даних з різних джерел, а також забезпечення безпеки та надійності цих даних. Оцінені параметри використовуються для ініціювання нових процесів у бізнес-моделі [1].

Виходячи з цього, стає зрозумілим, що впровадження будь яких цифрових технологій на підприємстві потребує детального планування аналізу та контролю. Іншими словами, компанія не зможе реалізувати свої переваги без цифрової стратегії.

Цифрова стратегія – це покроковий довгостроковий план трансформації фірми на високотехнологічну компанію, що здатна успішно впроваджувати та реалізовувати нові бізнес-процеси та швидко підлаштовуватися під зміну зовнішнього та внутрішнього середовища.

Будь який рівень цифрової трансформації передбачає повну або часткову зміну бізнес-моделі. Еталонною одиницею щодо рівня новизни є перш за все клієнт, але цифрова трансформація може також впливати безпосередньо на сам бізнес, ключових партнерів, галузь і конкурентів [1].

Цифрова трансформація бізнес-моделей базується на підході з послідовністю завдань і рішень, які пов'язані одне з одним у логічному та часовому контексті. Це впливає на такі чотири цільові виміри, як: час, фінанси, простір і якість [1].

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства і його адаптації до нових реалій ведення бізнесу, цифровізацію необхідно розглядати із позицій стратегічного підходу. В той же час цифрова трансформація підприємства не є класичним стратегічним проектом чи програмою, яку можна легко ініціювати та виконати в запланований проміжок часу. У більшості випадків такі проекти передбачають залучення вузькопрофільних досвідчених спеціалістів та реалізацію довгострокового покрокового плану [2].

Крім того, цифрову трансформацію процесу стратегічного управління підприємством варто розглядати як динамічний, безперервний процес. Відповідно, цифрову стратегію, що координує цифрові перетворення на підприємстві, необхідно розглядати як центральний та інтегрований компонент стратегічного управління [2].

Важливість створення та постійного перегляду цифрової стратегії компанії є безумовною. Якщо компанія вирішила рухатися шляхом удосконалення та впровадження новітніх технологій, вона має враховувати велику кількість факторів що впливають на цифрову трансформацію.

Згідно з дослідженням консалтингової агенції McKinsey, більшість цифрових стратегій сучасних компаній не відображають повний вплив цифрової технології на діяльність підприємства, на те як вони змінюють економічні основи та динаміку галузі. Лише 8% компаній вірять, що їх бізнес-модель залишиться економічно цінною для споживача після діджиталізації компанії [3].

Таким чином, розробка та впровадження цифрових стратегій є дуже важливим етапом в процесі технологічного розвитку підприємства. Цифрова стратегія може допомогти підприємствам забезпечити більшу ефективність, знизити витрати та підвищити рівень конкурентоспроможності. При формуванні цифрової стратегії важливо враховувати специфіку свого бізнесу та вибирати ті технології, які найбільш ефективно використовуються в конкретній галузі. Від успішного впровадження цифрових стратегій залежить майбутнє бізнесу та його здатність бути конкурентоспроможним на ринку.

Список використаних джерел:

1. D. Schallmo, C. A. Williams & L. Boardman. The Future of Business and Information Systems Research: A Study on the Role of IS in the Digital World. MIS Quarterly. 2019. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/epdf/10.1142/S136391961740014X> (дата звернення: 21.03.2023).
2. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1036/993/> (дата звернення: 28.03.2023).
3. McKinsey, Why digital strategies fail, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail> (дата звернення: 20.03.2023).

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0

Світ наразі знаходиться на етапі четвертої промислової революції, яку ще називають «Індустрія 4.0». Це одна з найбільш масштабних структурних змін за останнє сторіччя, адже змінюється кожний аспект функціонування будь-якої галузі та країни. Цифрова трансформація разом з усіма перевагами і недоліками стає важливим етапом в управлінні бізнес-процесами підприємства, оскільки перевертає традиційні методи ведення бізнесу. На рис.1 авторами сформовано узагальнене уявлення основних елементів, що характеризують Індустрію 4.0 як сучасний підхід до управління підприємством.



Рисунок 1 – Основні складові характеристики Індустрії 4.0

Діджиталізація дозволяє оптимізувати наявні бізнес-моделі, відкриває нові можливості для розвитку компаній та розширює інструментарій, що забезпечує конкурентні переваги та вищі показники ефективності управління й виробництва.

Україна також поступово імплементує технології Індустрії 4.0 у роботу підприємств. Вже створено рух «Індустрія 4.0 в Україні», а також, велика увага приділена цьому питанню зі сторони АППА (Асоціація підприємств промислової автоматизації України). Незважаючи на те, що перехід до діджиталізованого виробництва в Україні відбувається значно меншими масштабами, ніж це

відбувається в інших високорозвинених країнах, українські компанії на гідному рівні представляє свої можливості та має гарний потенціал для розвитку [1, с. 3].

Технології Індустрії 4.0 проникають у всі сфери виробництва в Україні. Найбільше помітно зміни в українських компаніях, які прагнуть покращити ефективність власного виробництва та наблизитись до міжнародних стандартів. Сьогодні все частіше українські підприємства, користуючись наслідками четвертої промислової революції, запроваджують інноваційні технології, використовують «розумні пристрої», що сприяє оптимізації самого виробництва за допомогою автоматизації окремих процесів [2, с. 159]. Так, наприклад, серед лідерів інноваційних компаній України станом на 2020 рік є компанія «Альфа-Банк Україна» (Bank Sense), яка працює в галузі фінансів. У партнерстві з платформою відкритих інновацій RE: ACTOR компанія запустила технологічну онлайн-платформу Alfa Digital. До лідерів також можна віднести компанію «Фармак», що працює у галузі фармацевтики. Компанія трансформувала заводські лабораторії в інтелектуальні кластери, де працюють 35 кандидатів і докторів наук.

Україна є не лише споживачем технологій четвертої промислової революції, а й виступає активним їх розробником. Ми маємо компанії, які працюють безпосередньо над створенням програмного забезпечення, різноманітних пристроїв, приналежних саме цьому етапу розвитку промисловості. Сьогодні все більше іноземних компаній цікавляться українським виробництвом та надають замовлення на розробку певних пристроїв та частин пристроїв, що свідчить про якість вітчизняного продукту. Переваги українського виробництва, що використовують елементи Індустрії 4.0 полягають не лише у підвищенні продуктивності роботи та кращого контролю за виробничими процесами, а й у ціні, яка є нижчою, ніж іноземні аналоги.

Найбільший вплив Індустрія 4.0 мала на аграрний сектор в Україні. Зазвичай, цю галузь вважають непродуктивною та характеризують її технології як застарілі. Але агросектор України активніше використовує новітні технології, що виводить його на новий етап розвитку. Наразі масово запроваджують роботизовані процеси, квадрокоптери, датчики руху та сенсорні технології не лише великі агрохолдинги, а й малий бізнес [3, с. 169]. Наприклад, компанія «Kernel» - провідний у світі та найбільшим в Україні виробник та експортер соняшникової олії. Компанія – лідер з інвестицій в інновації. У 2016 році в компанії вирішили об'єднати всі інноваційні продукти, які використовуються, в єдиний проект під назвою «#DigitalAgriBusiness». Цей проект передбачає використання сервісного обслуговування GPS, особистий мобільний додаток для агрономів та співробітників, а також мобільний додаток – Менеджер управління земельними активами (МУЗА). Глобальна автоматизація процесів виробництва відбується завдяки тому, що система інтегрує внутрішні та зовнішні IT-сервіси Kernel. Це дозволяє проводити аналіз виробництва, відслідковувати прогрес і здійснювати облік значно ефективніше. Завдання такої системи – забезпечити безперервний процес операційного вдосконалення (підвищення врожайності, мінімізація витрат) за рахунок використання достовірних операційних даних для алгоритмів та бізнес-правил, які спроможні аналізувати максимально можливу кількість факторів, що впливають на врожайність та прибуток компанії у процесі планування та реалізації виробничої програми та надавати рекомендації для прийняття раціональних рішень.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зазначити, що стрімкий розвиток цифрової економіки кардинально змінює світ. Індустрія 4.0 стимулювала створення новітніх технологій, таких як: адитивні технології, біотехнології, віртуальна реальність та ін. З одного боку, це серйозний виклик, з іншого – нові можливості, могутні переваги для країн та бізнесу. Перехід до Індустрії 4.0 та впровадження її нових технологій є непростим шляхом для будь-якої країни. Але, попри все, Індустрія 4.0 дала світу унікальну можливість змінити майбутнє теперішнього та наступних поколінь. Необхідно знайти лише можливості та ресурси для подолання цього шляху. На основі дослідження деяких вітчизняних підприємств було визначено, що в Україні активно впроваджують технології Індустрії 4.0 у діяльність компаній, незважаючи на виклики зовнішнього середовища. Українська національна економіка має потенціал до розвитку у напрямку Індустрії 4.0. Інновації з'являються у всіх секторах виробництва, та найбільш характерне використання нових технологій для аграрних компаній.

Список використаних джерел:

1. Джафарова, Е., & Карпенко, М. (2021). Особливості та проблеми впровадження Індустрії 4.0 в Україні. *Економіка та суспільство*, № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-19> (дата звернення: 04.04.2023)
2. Г.В Задорожний Особливості та перспективи Індустрії 4.0 в економіці України (науковий огляд). *Вісник економічної науки України*. — 2021. — № 1 (40). — С. 159-179. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/180119> (дата звернення: 01.04.2023)
3. Дергалюк М. О., Прокопчук С. О. Інноваційні технології індустрії 4.0 та їх роль в економіці України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. – 292 с.

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК ІМПЕРАТИВ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

На сьогоднішній день, одним з лейтмотивів інтенсивного зростання прогресивних економічних систем є процеси становлення постіндустріальної моделі розвитку у якості превалюючої парадигмальної соціально-економічної формації. Ресурсним базисом моделі постіндустріального розвитку виступають економічні категорії «інтелектуального капіталу», «знань», «інформації», «креативності» та «інклюдії». Тобто функціонування моделі базується на залученні нематеріальних ресурсів, які мають необмежений обсяг з метою максимізації наявного інтелектуального потенціалу людського капіталу як джерела генерації інноваційного продукту високої доданої вартості. Проте, незважаючи на концептуальну компліментарність даної моделі, не менш актуальним питанням залишається середовище її реалізації, у розрізі базових параметрів функціонування самої економічної системи, соціуму та природнього середовища, і впливу на ці параметри підприємницьких структур як ключових акторів у забезпеченні стабільного функціонування даної моделі, побудованої в першу чергу на ринкових засадах господарювання.

Саме тому, в даному контексті варто звернутися до концептуальних положень теорії сталого розвитку, зокрема сталого розвитку підприємницьких утворень, якими обґрунтовується необхідність гармонізації економічних, суспільних та екологічних вимірів діяльності підприємства, що виявляється у конкретній сукупності впливів останніх на загальний стан системи. Таким чином, об'єктивізується потреба у забезпеченні свідомої та відповідальної поведінки підприємств як в процесі реалізації основної діяльності, так і щодо питань імплементації техніко-технологічних новацій та інноваційного розвитку в цілому [1, с. 40]. Зауважимо, що сталий розвиток у розрізі екологічної та соціальної його компонент виступає інструментом забезпечення стійкості середовища імплементації та розвитку постіндустріальної моделі економічних систем, обумовлюючи тим самим актуальність даного дослідницького напрямку.

У рамках даного дослідження пропонується розглянути екологічний аспект, а саме екологізацію, як сучасний імператив в управлінні потенціалом підприємства на шляху до становлення постіндустріальної моделі економіки. Важливість дослідження проблематики екологізації діяльності підприємницьких суб'єктів пояснюється в першу чергу необхідністю забезпечення безпечних природних умов їх функціонування, що протягом останніх десятиліть характеризується істотним погіршенням і виявляється у інкрементальній динаміці росту показників викидів вуглецю, виснаженню родовищ корисних копалин, руйнуванням унікальних біоценозів, загальною безвідповідальною та нерациональною економічною поведінкою підприємницьких суб'єктів у сфері природокористування.

Екологізацію, в першу чергу, слід розглядати як процес поступової трансформації господарських процесів підприємницької структури з метою мінімізації негативних зовнішніх впливів на навколишнє природне середовище, забезпечення внутрішньої екологічно відповідальної поведінки у виробничих та адміністративних процесах, а також дотримання міжнародних стандартів у частині екологічних параметрів виробленої продукції. Основними вимогами до реалізації процесу екологізації управління потенціалом підприємства можна визначити наступні:

- забезпечення комплексного характеру процесу екологізації, що має цілісно охоплювати наявні виробничі, адміністративні та обслуговуючі процеси, включаючи в себе усі елементи господарського потенціалу підприємницького утворення;
- дотримання системності реалізації процесу екологізації та його безперервності, що передбачає забезпечення часової, організаційної та відповідальної узгодженості дій учасників, врахування конкретних виробничих показників діяльності підприємства (виробничої програми, ритмічності, рівномірності) та внутрішніх функціональних зв'язків;
- застосування наукового підходу до планування процесу екологізації, що потребує фахового аудиту наявного господарського потенціалу підприємства, характеру його основних впливів на природне середовище, а також науково обґрунтованих заходів до здійснення відповідних поліпшень;
- налагодження стійкої комунікації усіх ієрархічних ланок управління підприємством залучених у даний процес, з метою доступного та конкретного донесення інформації щодо цілей та важливості імплементації процесу екологізації підприємства;
- забезпечення економічної обґрунтованості, що потребує гармонізації власних економічних інтересів підприємства та необхідних заходів до екологізації його діяльності.

Дотримання представлених вище вимог дозволить забезпечити ефективність реалізації процесу екологізації господарського утворення як на ресурсно-технічному, так і на організаційному рівні, уникнувши формалізації прийнятих підходів та внутрішнього саботажу. Конкретизуючи отримані результати дослідження порушеної проблематики, пропонуємо сформулювати перелік універсальних заходів у рамках реалізації процесу екологізації підприємства:

- здійснення повторної переробки та/або багаторазового використання первинної сировини для виробництва, формування політики управління зворотними відходами;
- пошук шляхів технічної модернізації енергетичного устаткування та системи обороту на підприємстві з метою скорочення відповідних токсичних викидів, що додатково дозволить знизити витратні показники використання відповідних ресурсів;
- моніторинг ринку екологічних новацій, як у розрізі техніко-технологічних вдосконалень виробничого процесу, так і щодо відповідних організаційно-економічних засобів підвищення екологічності діяльності підприємницької структури;
- залучення до процесу екологізації персоналу усіх рівнів управлінської ієрархії, розробка системи матеріального мотивування персоналу у контексті розробки індивідуальних екологічних поліпшень у рамках процесу екологізації;
- використання діджитал-технологій як ефективного інструменту екологізації адміністративного апарату, зокрема у частині впровадження електронного документообігу та скорочення використання паперових носіїв інформації [2, с. 57];
- аудит наявної асортиментної політики підприємства на предмет відповідності кількісних та якісних характеристик продукції відповідним параметрам та стандартам їх екологічності, використання фактору екологічності продукції як дієвого маркетингового інструменту просування продукції серед більш прогресивних сегментів цільової аудиторії;
- культивування відповідальної екологічної свідомості персоналу підприємства (організація відповідних просвітницьких заходів, впровадження практики сортування сміття на робочому місці, застосування екоактивізму як інструменту тимблдингу);
- ведення нефінансової звітності на основі використання міжнародних стандартів GRI;
- пошук можливостей залучення фінансових ресурсів у вигляді спеціалізованих грантових програм націлених на забезпечення екологічної модернізації підприємницького утворення;
- використання організаційно-економічного та виробничо-технічного інструментарію концептуальних засад політики ощадливого та безвідходного виробництва [3];
- забезпечення здійснення перманентного внутрішнього моніторингу процесу екологізації у розрізі відповідних результативних показників, забезпечення наочності результатів відповідних організаційно-технічних змін для персоналу господарської структури;
- екологізація логістичної діяльності підприємства, що може бути реалізовано шляхом комплексної інтеграції підходів екологізації та ключових засад організації логістичної діяльності, що базуються на концепції Just-In-Time, що з одного боку, дозволить знизити негативні екологічні впливи пов'язані з процесом транспортування та зберігання продукції, а з іншого, забезпечить досягнення відповідного економічного ефекту у розрізі кількісного зниження обсягу логістичних витрат;
- створення зелених зон та проактивний підхід до екологізації природного середовища за територіальним місцезнаходженням підприємства [4].

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що застосування екологізації в процесі управління потенціалом підприємства потребує цілісного залучення усіх функціональних сфер його діяльності з метою досягнення кількісно вимірюваних позитивних результатів у площині внутрішнього та зовнішнього середовища оцінювання екологічного впливу.

Список використаних джерел:

1. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15: С. 37-41. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 16.03.2023).
2. Нагара М.Б. Сутність та фактори екологічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Серія Економіка. Випуск 1 (59). С. 90-97.
3. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.
4. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591> (дата звернення: 16.03.2023).

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасним підприємствам доводиться функціонувати в достатньо непростих умовах динамічних змін, пов'язаних з інтеграційними та глобалізаційними процесами, економічною залежністю від інших країн, бурхливим інноваційним розвитком, високим рівнем конкуренції, що вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників та відповідних дій в напрямі швидкої адаптації до ринкових тенденцій.

Необхідною умовою життєдіяльності підприємства в середовищі, яке активно трансформується є постійне удосконалення управлінської діяльності, підвищення технологічного рівня, матеріально-технічної складової, що впливає на економічні показники та забезпечує організації стабільний розвиток. Тому кожне бізнес-утворення, використовуючи ефективні методи і впроваджуючи оптимальні зміни, прагне з найменшими зусиллями реалізувати стратегію та досягти кінцевої мети.

Нестабільність зовнішнього середовища, умови невизначеності, брак чи неповнота інформації спонукають підприємства до швидкої реакції та підлаштування до змін, які, зазвичай, відбуваються в різних напрямках, охоплюючи управлінську, економічну, техніко-технологічну, соціальну та інші сфери діяльності, кожна з яких має певну специфіку та потребує особливих підходів, методів і засобів досягнення результатів. Однак, пріоритетними для розвитку бізнесу є економічні цілі підприємства, які забезпечуються функціонуванням інших сфер. Тому, прогнозуючи майбутні результати діяльності, керівництво значну увагу приділяє напрямкам економічного розвитку, а саме [1]:

- виробничому, розширюючи асортимент продукції, впроваджуючи методи нормування ресурсів на основі графіків потреб, підвищуючи виробничу потужність за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- фінансовому, знижуючи собівартість продукції та оптимізуючи ресурсні витрати і забезпечуючи фінансову рівновагу, платоспроможність та ліквідність підприємства;
- інвестиційному, формуючи оптимальний портфель фінансування проєктів та удосконалюючи систему управління інвестиційною діяльністю;
- інноваційному, окреслюючи пріоритетні напрями інноваційної діяльності та впроваджуючи результати НДР у виробничий процес;
- маркетинговому, аналізуючи кон'юнктуру ринку та удосконалюючи продукцію відповідно до споживчих потреб;
- інформаційно-комунікаційному, автоматизуючи інформаційні потоки й оптимізуючи структуру використання інформаційної системи [2].

Не менш важливим напрямком для ефективної діяльності підприємства є його рівень техніко-технологічного розвитку, який забезпечує виробничі процеси технологічними способами одержання продукції, оновлюючи виробництво у відповідності до міжнародних стандартів.

Оскільки найважливішим ресурсом організації є співробітники, тому в межах стратегії розвитку на перший план виходять соціальні завдання, цілі та пріоритети, а дії керівництва мають бути спрямовані на ефективне управління соціальним середовищем, тобто як на колектив, так і на окремого працівника через реалізацію обов'язкових і добровільних соціальних програм, які б відповідали потребам співробітників.

Не менш важливим для розвитку є організаційний процес, який спрямований на вдосконалення різних сторін діяльності підприємства та раціоналізацію його внутрішніх структур. Організаційний розвиток в першу чергу пов'язаний із необхідністю впровадження змін та пошуку альтернативних форм організації діяльності, на кшталт мережевих, фрактальних, віртуальних, горизонтальних структур, тобто переходу від лінійного до нелінійного характеру розвитку з метою адаптації до нових ринкових умов.

Список використаних джерел:

1. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3387/1.pdf> (дата звернення: 06.03.2023)
2. Амеліна І.В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.nbuV.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf (дата звернення: 09.03.2023)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Ключовим фактором комерційного успіху компанії є конкурентоспроможність продукції. Ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, високого рівня невизначеності та ризику означає пошук і розробку стратегії розвитку, яка дозволила б підприємству успішно розвиватися, спираючись на створені конкурентні переваги.

Метою кожної компанії є досягнення стійкої прибутковості, а метою кожного бізнесу є отримання прибутку. Реалізуючи поставлені цілі, потенційний прибуток перетвориться на реальний, навіть під час економічної кризи. Швидкий потік інформації стає ключовим моментом для успіху будь-якого бізнесу, а коли технологічні рішення добре налагоджені, тоді бізнес залежить від здібностей і навичок підприємців. Антикризове управління — це системний підхід, який залучає всю організацію до зусиль щодо запобігання кризовим ситуаціям, які можуть вплинути на бізнес.

Конкурентна перевага є складовою конкурентоспроможності компанії, тобто дає можливість для ефективного та продуктивного ведення господарської діяльності, що не можна легко відтворити є унікальним для компанії чи бізнесу. Конкурентна перевага стосується того, як компанія може виробляти товари або надавати послуги краще, ніж її конкуренти, саме це дозволяє компанії досягти вищої прибутковості, створити цінність та забезпечити стійкість підприємства в умовах кризи [1].

В більшості випадках компаніям в кризових умовах необхідно забезпечувати збереження позицій своїх «успішних» продуктів на ринках, проводити перевірку витрат та за необхідності їх зменшувати, а також розширювати наявні конкурентні переваги. Для цього важлива послідовна концепція маркетингу та продажів, яка правильно висвітлює конкурентні переваги та відкриває нові можливості в майбутньому. Джерелами конкурентної переваги в умовах економічної кризи можуть бути витрати, знання, відносини та структура. Основним підходом до джерел можливих конкурентних переваг є орієнтація на стратегічні можливості та компетенції підприємства [1].

В часи кризи важливим фактором стає час, кількість споживачів значно зменшується, однак настає момент визначитись в якому напрямку варто рухатись далі. Ресурси, які вивільняються під час кризи, слід використовувати активно, щоб рухати компанію вперед і забезпечити конкурентоспроможність після кризи. Таким чином, слід поточну кризу розглядати як можливість, й використовувати важкі часи собі на користь. Компанії-лідери, усвідомлюючи, що сучасний світ гнучкий, бачать можливість формування конкурентної переваги в умовах кризи завдяки інноваціям, адже конкуренція постійно вимагає інновацій, які необхідно розробляти та впроваджувати. Без інновацій компанії будуть випереджені іншими, тому вони повинні проводити дослідження та інвестувати в управління інноваціями, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність за рахунок формування нових конкурентних переваг. Варто зазначити, що українські підприємства значною мірою впроваджують інновації на рівні підприємства, хоча більш доцільним для формування стійкої конкурентної переваги було б впровадження інновацій хоча б на рівні галузі.

У багатьох книгах з менеджменту йдеться про адаптацію до ринку та бізнес-середовища, які змінюються. Але, якщо компанія пристосовується, то вона реагує, чекає, що станеться, а вже потім пристосовується. Це може спрацювати, якщо зміни відбуваються дуже повільно або, принаймні, настільки повільно, що реакція компанії здаватиметься швидкою. Однак поки підприємство пристосовується до середовища і ринку, все може знову змінитися, і компанія завжди буде відставати. З іншого боку підприємство повинно вирішувати проблеми, які виникають, на випередження, і якщо компанія вирішує проблеми успішно то зможе вдало функціонувати та швидко пристосовуватись до умов середовища.

Конкурентні переваги за джерелами формування можна поділити на внутрішні, напрямки яких спираються на внутрішню діяльність підприємства, та зовнішні джерела, що базуються на створенні цінності для споживача та забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції, так як орієнтовані на планомірне задоволення потреб певної групи споживачів.

В сучасних умовах господарювання все більшого значення набуває створення стратегічних конкурентних переваг. На відміну від звичайної поточної конкурентної переваги, метою стратегічної

конкурентної переваги є посилення ринкової позиції в майбутньому. Основними характеристиками цього типу конкурентних переваг є: висока адаптивність до факторів зовнішнього середовища, активне використання стратегічних ресурсів компанії, які ще не приносять очевидних переваг на даному етапі, але можуть бути використані в майбутньому; спрямованість на усунення проблемних місць в діяльності компанії на ринку або зменшення їх негативного впливу з метою зміцнення ринкової позиції [2]. Проте, не кожна конкурентна перевага обов'язково є корисною для компанії. Для того, щоб забезпечити додаткові переваги, необхідно забезпечити виконання наступних вимог: задовольняти потреби споживачів, які можуть постійно змінюватися; використовувати специфічні ресурси фірми, які відсутні або не можуть бути використані в умовах конкуруючих фірм; бути гнучкими; адаптуватися до ринкового середовища; забезпечувати стратегічний розвиток підприємства [2].

Визначення стратегічних конкурентних переваг є складним, багатограним процесом, що включає в себе ретельний аналіз діяльності підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, визначення альтернативних варіантів, що може призвести до значного впливу на ринкову позицію підприємства та на його майбутній розвиток. Онлайн-інструменти для формування та оцінювання конкурентних переваг підприємств галузі: Opendatabot - сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів; YouControl - онлайн-досьє на кожен компанію України; Taxer - онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу; SMS Маяк - сервіс моніторингу реєстраційних дій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб; Бізнес-калькулятор - інструмент з вибору оптимальної моделі організаційної форми бізнесу, розрахунку податків та порівняння сплати податків; Податковий борг - сервіс, за допомогою якого можна дізнатися розмір податкового боргу суб'єктів господарювання різних форм власності; Державні закупівлі - доступ до інформації оголошень про закупівлі; ProZorro – електронна система публічних закупівель; Електронний кабінет платника податків - інформація з реєстрів, податковий календар, бланки податкової звітності, декларація про майновий стан [3].

Для стратегічного планування підприємства в умовах кризи були розроблені особливості стратегічного планування, а саме: проведення своєчасного моніторингу ринкової ситуації, контролювання фінансових показників, створення фінансових резервів на випадок непередбачуваних ситуацій та інвестування в діяльність підприємства, як основний метод забезпечення стабільного фінансового стану підприємства в умовах зовнішніх кризових явищ [4].

Підсумовуючи вищезазначене, формування конкурентних переваг в сучасних умовах нестабільного розвитку економіки, повномасштабного вторгнення та посилення конкуренції займає важливе місце в управлінні підприємством та забезпеченні ефективного і прибуткового функціонування підприємства. Формування конкурентних переваг є складним процесом, який потребує глибокого та багатогранного аналізу, що може перебувати багато часу, однак реагування сучасних підприємств на події що відбуваються в зовнішньому середовищі повинно бути гнучким та в результаті досягати поставлених цілей й вирішувати проблеми, що виникли.

Список використаних джерел:

1. Kyle Peterdy. Competitive Advantage URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/> (the date of access: 20.03.2023)
2. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 3(73). С. 94–100.
3. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студ. 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 180 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891> (дата звернення: 29.03.2023)
4. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. №22, 2022 <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення: 30.03.2023)

ЯКІСТЬ 4.0: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Якість продукту та процесів є однією з ключових складових конкурентоспроможності підприємств. Водночас розвиток технологій та динамічний розвиток ринку змінюють підходи до виробництва та управління. З'являється все більше концепцій менеджменту якості, пов'язаних з цими інтенсивними змінами, однією з яких є "Якість 4.0".

Традиційне значення якості останнім часом розширилося. Якість 4.0 можна охарактеризувати як «додавання» цифровізації в рамках TQM, її вплив на якісні інструменти, технології, процеси та персонал або, інше визначення якості 4.0 – застосування технологій індустрії 4.0 до якості [1].

Якість 4.0 базується на використанні новітніх технологій, таких як Інтернет речей, хмарні технології, аналітика даних та штучний інтелект для автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Головна мета Якості 4.0 - забезпечити максимальну якість продукту при мінімальних витратах на виробництво.

Науковці відзначають, що є помилкою уявити, що поєднання технологій, які складають Індустрію 4.0, може бути чимось меншим, ніж трансформаційним. Якість 4.0 — це можливість застосувати технології Індустрії 4.0 для узгодження діяльності з якості із загальним бізнес-планом організації.

Концепція Якості 4.0 включає в себе ряд функцій, які допомагають організаціям вдосконалювати свої бізнес-процеси та підвищувати якість своїх продуктів і послуг. Основні функції концепції Якості 4.0 включають:

- Аналіз даних: дозволяє збирати і аналізувати великі обсяги даних, що допомагає організаціям зрозуміти свої бізнес-процеси та виявляти можливості для покращення.
- Оптимізація процесів: дозволяє організаціям автоматизувати та оптимізувати свої бізнес-процеси, що допомагає знизити витрати та покращити якість продуктів і послуг.
- Підвищення ефективності: допомагає організаціям підвищити ефективність своїх процесів, що дозволяє їм збільшити свою продуктивність та знизити час виробництва.
- Інновації: допомагає організаціям створювати нові продукти та послуги, що відповідають потребам клієнтів та забезпечують їм високу якість.
- Управління якістю: дозволяє організаціям керувати якістю своїх продуктів та послуг на всіх етапах виробництва, від поставки матеріалів до постачання кінцевого продукту клієнту.

Проте, у нинішньому бізнес-кліматі лише невеликий відсоток компаній віддають перевагу якості як ключовому пріоритету для вищого керівництва. Однак, запровадивши успішну стратегію якості 4.0, організації можуть вирішити давні проблеми з якістю та перейти від підходу «контроль якості» до більш надійної структури управління якістю. Неефективна комунікація, відсутність міжфункціональної відповідальності та фрагментовані традиційні системи якості – це проблеми, які можна вирішити, прийнявши Якість 4.0 як базову концепцію для організації. Багато компаній вказують на фрагментовані джерела даних і системи як на ключову проблему, але завдяки впровадженню різних інструментів оцифрування в усьому ланцюжку створення вартості організації можуть повністю змінити спосіб своєї роботи [2].

Якість 4.0 забезпечує структуру для цифрових вдосконалених організаційних структур і процесів для підвищення продуктивності та гнучкості. За допомогою інтегрованого підходу Якість 4.0 організації можуть отримувати різноманітні показники ефективності в режимі реального часу, які можуть допомогти ініціювати дії та навіть автоматично розширювати їх у разі потреби для покращення загальної продуктивності організації. Деякі з ключових технологій, які використовуються для інтегрованого підходу Індустрія 4.0 і Якість 4.0: машинне навчання та штучний інтелект (ML/AI), мобільні технології, доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR), хмарні технології Big Data, 3D друк, Інтернет речей, зв'язок між машинами, соціальні медіа та блокчейн [3].

Хоча якість 4.0 пропонує численні можливості для підприємств, вона створює певні проблеми (виклики) для організацій, зокрема:

1. Відсутність інновацій. Організації повинні впроваджувати принципи якості та інновації, щоб підтримувати стабільну роботу. Без прийняття стандартів якості та інновацій досягти цілей трансформації може бути важко.

2. Нерозуміння очікувань клієнтів. Забезпечення якості – це інституційна практика, яка контролює, як компанія розробляє та надає свої бізнес-пропозиції. Для організацій вкрай важливо розуміти очікування клієнтів і проблеми, пов'язані з наданням доданої вартості.

3. Потреба у висококваліфікованій робочій силі Для успішного впровадження Якості 4.0 потрібна висококваліфікована робоча сила. Організації повинні ретельно планувати кваліфікацію своєї робочої сили, щоб задовольнити дефіцит цифрових навичок [4].

Крім того, висока вартість навчання, відсутність підтримки з боку вищого керівництва та потреба в культурних змінах є іншими проблемами, які пов'язані з Якістю 4.0. Крім того, інвестиції в якість 4.0 можуть створити дилему витрат з точки зору оцінки ефективності інвестицій у високі технології. Однак довгострокове зниження витрат на внутрішні та зовнішні відмови може допомогти зменшити ці витрати.

Незважаючи на труднощі, якість 4.0 має численні переваги, зокрема:

- Зведення до мінімуму дефектів виробничого процесу та надання індивідуальних високоякісних бізнес-пропозицій клієнтам;
- Виявлення поточних проблем і підвищення ймовірності успіху;
- Розуміння потреб клієнтів;
- Спрощення аналізу даних і звітності;
- Сприяти швидкому та безперебійному наданню послуг;
- Мінімізація ризику людських помилок;
- Підвищення ефективності;
- Зниження ризиків і витрат;
- Збереження прозорості [4].

Підсумовуючи, якість 4.0 представляє можливість для організацій узгодити діяльність з якості із загальними стратегічними планами розвитку і покращити сутнісно і суттєво змінити діяльність організації. Використовуючи технології Індустрії 4.0, організації можуть вирішити давні проблеми з якістю та перейти до більш надійної системи управління якістю.

Однак впровадження Якості 4.0 також створює певні проблеми, як потреба в інноваціях, розуміння очікувань клієнтів і висококваліфікована робоча сила. Незважаючи на ці труднощі, переваги даної концепції є численними та включають мінімізовану кількість помилок у виробничому процесі, швидке та безперебійне надання послуг, а також зниження ризиків і витрат. За умови належного планування та реалізації Якості 4.0 може змінити спосіб роботи організацій і запропонувати своїм клієнтам високоякісні бізнес-пропозиції.

Список використаних джерел:

1. Якість 4.0: огляд. *Science Direct*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921002167> (дата звернення: 26.03.2023).
2. Що таке якість 4.0? Який вплив якості 4.0 на промисловість?. *Quality HUB India*. URL: <https://qualityhubindia.com/what-is-quality-4-0/> (дата звернення: 26.03.2023).
3. Усе про якість 4.0 – компоненти, проблеми та переваги. *HabileLabs*. URL: <https://www.habilelabs.io/blog/all-about-quality-components-challenges-Benefits> (дата звернення: 27.03.2023).
4. Значення якості 4.0 для комплексного вдосконалення у виробничому секторі. *ScienceDirect*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666351121000309> (дата звернення: 27.03.2023).

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація стає ключовим фактором в сучасному бізнесі, що вимагає від підприємств адаптуватися до нових технологічних вимог і змінювати свої бізнес-процеси. У зв'язку з цим, управління бізнес-процесами (*англ. Business process management, BPM*) є надзвичайно важливим для підприємств, щоб зберегти конкурентну перевагу на ринку. У цьому контексті, розгляд та аналіз процесів управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації бізнесу є дуже актуальним та потребує детального вивчення і систематизації.

Управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у функціонуванні компаній в сучасному бізнес середовищі та їх можливість адаптуватися до ринкових змін. Мета ж цифрової трансформації полягає в тому, щоб допомогти підприємствам конкурувати на ринку та ефективно пристосовуватись до змін. BPM (business process management) дає можливість здійснювати бізнес-діяльність більш динамічно, адаптуючись до змін в ринковому середовищі і підлаштовуючись під процеси цифрової трансформації і відповідно до впровадження діджитал технологій [1].

Розглянемо більш детально та охарактеризуємо сутність BPM (business process management) в контексті цифрових перетворень. Взагалі сам процес управління бізнес-процесами є комбінацією певних інструментів та рішень, які допомагають компаніям бути більш гнучкими та швидше перейти до процесу діджиталізації. Основною метою даної концепції є перш за все оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів підприємств для досягнення стратегічних бізнес цілей. З іншого боку BPM можна розглянути як методологію, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, якість продуктів та послуг, зменшити витрати та знайти слабкі місця у системі.

На основі вище зазначених тверджень, розглянемо більш детально складові управління бізнес-процесами та опишемо їх роль на кожному з 5 етапів: дизайн, моделювання, впровадження, моніторинг та оптимізація (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні кроки процесу управління бізнес-процесами (BPM)

Джерело: [1]

Згідно рис. 1 опишемо більш детально кожен з вище наведених кроків [2]:

1. Дизайн (визначення процесів). Цей етап полягає в ідентифікації та документуванні бізнес-процесів в організації. На даному етапі важливо виділити ті бізнес-процеси, які в подальшому плануються бути зміненими і створити дорожню карту по їх оптимізації.

2. Моделювання процесів. На цьому етапі процеси описуються у вигляді діаграм, що дозволяє виявити можливі проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Тут варто проаналізувати та оцінити процеси, виявити слабкі місця та шляхи їх покращення.

3. Впровадження процесів. В результаті аналізу можуть бути запропоновані зміни до процесів, які підвищать їх ефективність та ефективність роботи організації загалом. Після внесення змін до процесів на цьому етапі потрібно забезпечити їх впровадження на практиці.

4. Моніторинг та управління процесами. Після впровадження процесів необхідно забезпечити належний моніторинг їх виконання та управління ними з метою постійного покращення ефективності роботи організації.

5. Оптимізація. На фінальному етапі варто провести повторний аналіз уже впроваджених нових бізнес-процесів, виділити можливі слабкі місця та внести необхідні доповнення чи зміни.

Ці п'ять етапів управління бізнес-процесами дозволяють організаціям досягти покращення в ефективності своєї роботи та підвищення якості продукції або послуг.

В залежності від етапу та бізнес-процесу, важливо також розглянути системи управління бізнес-процесами, за допомогою яких і відбуваються основні зміни. Оскільки управління бізнес-процесами (BPM) є досить широкою та складною галуззю та зазвичай включає використання різних інструментів, деякі експерти у цій галузі виокремлюють наступні категорії та підходи до ефективного BPM [3]:

1. Системно-орієнтований BPM. Цей тип системи управління бізнес-процесами відповідає за процеси, які в основному функціонують в існуючих системах (наприклад, HRMS, CRM, ERP) без особливої участі людини. Системи управління бізнес-процесами, орієнтовані на інтеграцію, є досить гнучкими, щоб мати можливість створювати нові процеси і відносно швидко удосконалювати застарілі БП.

2. Людиноцентричний BPM. BPM, орієнтований на людину, призначений для тих процесів, які в основному виконуються людьми. Вони часто потребують чимало узгоджень і завдань, які виконують окремі особи. Даний підхід потребує більше часу та докладених зусиль, але на виході показує гарний результат.

3. Документоцентричний BPM. Ці рішення для управління бізнес-процесами потрібні, коли в основі процесу лежить документ (наприклад, контракт або угода). Вони дозволяють маршрутизувати, форматувати, перевіряти та підписувати документ під час виконання завдань у робочому процесі.

Більшість систем управління бізнес-процесами можуть включати елементи кожної з вище зазначених, але кожна з них зазвичай має конкретну спеціалізацію. Дані систем є важливим елементом будь-якої організації, оскільки вони дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великий обсяг інформації за допомогою бізнес-процесів та різноманітні аспекти діяльності компанії. За допомогою даних систем, бізнес може приймати обґрунтовані рішення, покращувати ефективність процесів та підвищувати рівень задоволеності клієнтів [3].

Проте, незважаючи на наявність досить широкого інструментарію та поширених дієвих практик, багато компаній не фокусуються на управлінні своїми процесами, які охоплюють всю організацію. Замість цього, кожен відділ діє самостійно, маючи свій власний бюджет, керуючись власними процедурами та використовуючи відмінні від організації діджитал інструменти. Це може призвести до ситуації, коли кожен відділ прагне максимально оптимізувати свою діяльність, але при цьому організація в цілому може функціонувати неефективно і не задовольняти потреби своїх клієнтів. Тільки взаємодія та узгодженість процесів можуть забезпечити належну діяльність компанії, тому BPM якраз і покликане вирішити дані проблеми [4].

Отже, управління бізнес-процесами (BPM) є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розвиток інформаційних технологій та зростання конкуренції вимагають від компаній ефективного управління своїми процесами, забезпечення високої якості продуктів або послуг та задоволення потреб клієнтів.

Загалом, використання систем BPM може допомогти підприємствам досягти більшої ефективності та продуктивності, знизити витрати, покращити якість продуктів або послуг та підвищити задоволеність клієнтів. Проте, успіх впровадження систем BPM залежить від кількох факторів, таких як належне планування, взаємодія між різними підрозділами компанії, підготовка персоналу та відповідність інформаційної інфраструктури вимогам систем BPM.

Список використаних джерел:

1. Moore C. et al. Digital transformation with business process management. Toronto: Future Strategies Inc, 2017. 190 p.
2. Six steps of business process management. Microsoft. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/business-process-management-steps> (дата звернення: 21.03.2023).
3. Tucci L. What is business process management? An in-depth BPM guide. TechTarget Network. 2022. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management> (дата звернення: 24.03.2023).
4. Reijers H. Business Process Management: The evolution of a discipline. Computers in Industry. 2021. Vol. 126. 103404. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Сьогоднішні умови введення бізнесу, а також військова агресія зі сторони російської федерації змушують вітчизняні підприємства шукати нові способи утримувати свої позиції на ринку – макроекономічний стан ринку, зміна споживчої платоспроможності, ускладнення роботи банківської системи а також інші фактори приводять до загострення конкуренції на ринку, що в свою чергу підштовхує гравців ринку розглядати найрізноманітніші можливості посилити свою конкуренту перевагу на ринку. Головним чином, усі можливості зводяться до розгляду релевантності маркетингової концепції підприємства. Ф. Котлер визначає термін концепції маркетингу як орієнтація на потреби клієнтів, підкріплена комплексними зусиллями маркетингу, націленими створення споживчої задоволеності як основу досягнення цілей організації [1]. Фактично концепція маркетингу в даному випадку трактує що для досягнення маркетингових цілей підприємства необхідно ідентифікувати потреби цільових ринків та задовольнити їх більш ефективними способами у порівнянні з конкурентами. Т. Левіт визначає концепцію маркетингу як філософію ринкової діяльності в рамках якої основою є задоволення споживачів, а не підприємства [2].

В сучасних умовах функціонування маркетингової системи є чи не найголовнішою запорукою функціонування підприємства. Але кожна система повинна базуватися на певних теоретичних та практичних засадах, так само як маркетингова система будується на основі певної маркетингової концепції. Саме тому постає актуальним питання відповідності маркетингової концепції сучасним умовам введення бізнесу. Але навіть при побудові системи при відповідній концепції постає питання релевантного функціонування такої системи. Наразі підприємствам необхідно приймати управлінські рішення не тільки на стратегічному рівні, а також на тактичному, й навіть операційному рівнях. Для прийняття правильних рішень менеджменту на кожному рівні необхідна релевантна, правильна, проаналізована, й оброблена інформація щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Виконання вищенаведених функцій покладається на маркетингову інформаційну систему. Тому поняття концепція маркетингу та маркетингова інформаційна система є невід'ємними, оскільки перше відповідає за цілі та задачі підприємства, а друге за збір та аналіз інформації для цих цілей та задач.

Головним чином маркетингова інформаційна система відповідає за надання релевантної інформації менеджменту підприємства, отримуючи дані як від зовнішнього, так і від внутрішнього середовища. Але, як було зазначено раніше, якщо маркетингова концепція повинна відповідати сьогоднішнім умовам введення бізнесу, то логічно припустити що так само й маркетингова інформаційна система повинна відповідати сьогоднішнім умовам. Якщо маркетингова система базується на певній концепції маркетингу, то й маркетингова інформаційна система повинна базуватися на певній концепції. Розвиток концепції інформаційної системи є доволі важливим аспектом, оскільки дає змогу зрозуміти краще основні напрями самої системи: збирати, обробляти, зберігати та передавати дані з метою полегшення планування, контролю, координації та аналізу рішень [3].

За період 1967-1974 рр. в літературі описано не менше п'яти моделей МІС. Брасн і Стаффорд були одними з перших науковців, які спробували створити певну концепцію МІС на основі концепції 4Р [8]. Котлер, Монтгомері та Урбан, Кріссі та Моссман наголошували на формуванні концепції маркетингової інформаційної системи, розробленої для підтримки прийняття рішень [4]. Ці спроби моделювання розпочалися в 1960-х, які послідували в усіх областях [4]. Однак в той же час почалася вибудовуватися інший напрям. В рамках якого Д. Аакер, В. Кумар і Г. Дей наголошують, що інформаційна система повинна зосереджуватися на управлінні потоками даних від багатьох джерел інформації до користувачів [5]. Вони вказують, що для організації та зберігання цих потоків даних потрібні додаткові компоненти для системи. Цей останній крок відомий як Система підтримки прийняття маркетингових рішень (надалі MDSS). Хоча перші системи підтримки прийняття маркетингових рішень з'явилися на початку 1970-х років, з тих пір вони продовжили розвиватися разом з інформаційними технологіями. Г. Літл описує MDSS як координований збір даних, систем, інструментів і методів за допомогою допоміжного програмного забезпечення та комп'ютерів, що дозволяє організації отримувати та інтерпретувати релевантну інформацію щодо своєї діяльності та середовища та робити її основою для своєї діяльності [6]. Структури класичної маркетингової інформаційної системи за Котлером і MDSS відрізняються. Перша має більшу тенденцію проводити пошук і визначати відповідні джерела, тоді як MDSS більшою мірою підкреслює ефективне управління

цими джерелами, використовуючи технологічні ресурси та полегшуючи зв'язок із користувачем. Однак ці системи не є взаємовиключними. Можлива гібридна конфігурація між ними - такий варіант розглядався багатьма вченими, тому є цілком доцільним представити таку структуру з обох систем, яка називається Глобальною маркетинговою інформаційною системою (GMIS) [7]. Однак С. Гунаріс, Г. Панігіракіс і К. Чаціпанагіоту вважають, що незважаючи на визнання та важливість інформації в багатьох наукових роботах, ця тема є складною та завжди пов'язана з успіхом у бізнесі [8]. Серед багатьох вчених немає згоди щодо визначення, ефективності та функціонування системи, оскільки цей предмет стає ще складнішим, коли маркетингова інформаційна система обмежується лише такими аспектами, як продажі, прибутковість і частка ринку для стратегічного рішення. Можна побачити, що з початку розвитку концепції маркетингу, концепції маркетингової інформаційної системи також набули свого розвитку. Такий розвиток можна схематично проілюструвати на рис. 1.

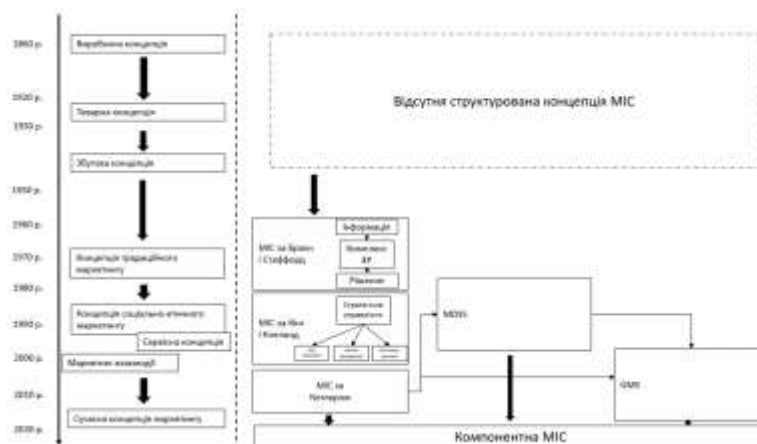


Рисунок 1 – Розвиток концепцій маркетингу та МІС [розроблено автором]

На сьогоднішній день одним з ключових аспектів конкурентоспроможної діяльності підприємства є відповідна робота маркетингової системи, яка у свою чергу базується й будується на основі даних, зібраних маркетинговою інформаційною системою як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Тому відповідність сьогодишнім умовам такої системи є ключовим елементом роботи відділу маркетингу на підприємстві. В цілому, наразі можна дійти висновку, що для сучасної концепції маркетингу буде максимально відповідати адаптована, гібридна компонентна концепція маркетингової інформаційної системи, яка базується на основних складових та вузлів, які їх поєднують, для максимально ефективного виконання поставлених задач для досягнення маркетингових цілей.

Список використаних джерел:

1. Ф. Котлер (2007), *Основи маркетингу, Короткий курс*, перекладено з англійської Видавничий будинок "Вільямс", с. 35.
2. Т. Левітт (1863), *Глобалізація ринків*, Гарвардський бізнес-огляд, с. 3.
3. Vivek Vyas, Shivani Vyas and Nisha Devra (2014), *Application of Management Information System in Marketing Management*, International Journal of Information & Computation Technology. ISSN 0974-2239 Volume 4, Number 17, pp. 1825-1829.
4. Josimeire Pessoa de Queiroz, Bráulio Oliveira (2014), *Benefits of the marketing information system in the clothing retail business*, JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. 11.
5. Aaker D., Kumar V. and Day G. (2000), *How to build a marketing information system*, Harvard Business Review, 45(3), 145.
6. Little J. (1979), *Decision support systems for marketing managers*. Journal of Marketing, vol. 43, pp. 11.
7. López-Bonilla J., López-Bonilla L. and Peña-Vinces J. (2015). *Marketing Information Systems: An integrative view*, Contemporary Issues in Tourism and Management Studies. Algarve, Portugal, pp. 8-10.
8. Gounaris, S. P., Panigyrakis, G. G., & Chatzipanagiotou, K. C. (2007). Measuring the effectiveness of marketing information systems: An empirically validated instrument. Marketing Intelligence & Planning, 25(6), 612-631.

ОПТИМІЗАЦІЯ І МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сьогодні ми живемо в епоху глобальних перетворень та інновацій. Фактично, всі антропогенні процеси навколо нас тепер так чи інакше пов'язані і знаходяться під впливом «цифрової епохи», тобто діджиталізації. Різкий прорив у технологіях та методах взаємодії між людьми, а також методах опрацювання інформації та задач до виконання все ще неоднозначно впливає на людство, і відповідно на економіку, економічні суб'єкти світового господарства. Пов'язано це, насамперед, з постійними інноваціями та оновленнями в цифровому і технологічному інструментарію, а також, що логічно, зі стрімким недавнім розвитком і різноплановим впровадженням та розповсюдженням цифрових технологій, що досі триває.

Клаус Шваб, доктор економічних наук, а також засновник та виконавчий директор Всесвітнього економічного форуму, у своїй книзі «Четверта промислова революція» звертає увагу на вплив діджиталізації на економічні процеси:

- "Діджиталізація перетворює наші економіки, наші ринки праці та наші суспільства. Вона має потенціал створити значні переваги, але також може призвести до значних викликів" [1].

- "У новому світі ті, хто найкраще адаптується, не тільки збережуть, а й розширять своє місце в глобальному ландшафті" [1].

В епоху діджиталізації суспільство не тільки приймає в себе нові тренди і цифрові інструменти, але і створює попит на діджиталізацію пропозиції і діджиталізацію відносин з продавцем через прагнення до комфортного і ефективного існування. Також, в умовах конкуренції, економічні суб'єкти завжди прагнуть до підвищення ефективності своїх процесів при збереженні чи рості якості. Сьогодні ж, рівень ефекту від цифровізації та її інтеграції в бізнес-процеси є високим і значущим як в плані підвищення ефективності, якості, так і в плані задоволення потреб і бажань споживачів, що неодмінно спонукає підприємства всіх рівнів економіки шукати способи провадження та нові методи взаємодії, виконання бізнес-процесів.

Одною з рушійних сил активізації діджитал-економіки стала пандемічна криза, коли з'явилася потреба в електронній комерції та пошуку нових стратегій функціональності підприємств задля їх фактичного збереження та отримання прибутку. Далі на рисунку зазначено середню частку цифрових взаємодій зі споживачами 2017-2020 рр.:

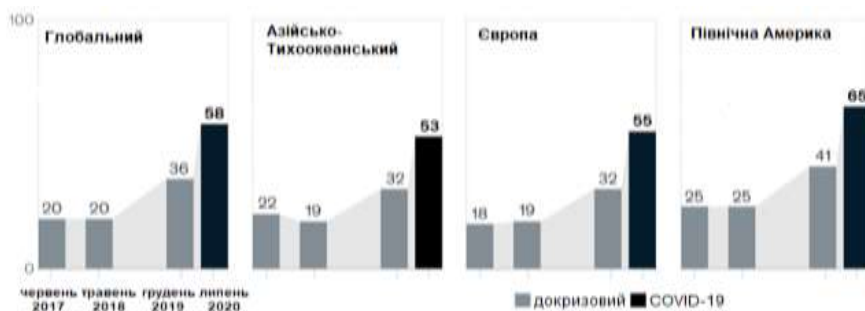


Рисунок 1 – Середня частка цифрових взаємодій зі споживачами 2017-2020 рр. [2]

У 2021 році присутність цифрових інструментів і вплив діджиталізації можна побачити на рис. 2.

Діджиталізація з точки зору її впливу на економічні суб'єкти – це процес перетворення традиційного бізнесу на цифровий, де технології і автоматизація грають ключову роль. Для стандартного промислового підприємства можна виділити два різні концепти впровадження діджиталізації – оптимізація та модернізація.

Оптимізація бізнес-процесів полягає у пошуку способів поліпшення роботи підприємства, аналізу даних та відповідно зменшенні витрат, підвищенні продуктивності праці, тобто підтримці сталого процесу шляхом використання цифрових інструментів та технологій, підвищенні коефіцієнту корисності кожної окремої складової чи змінної при виробничому процесі підприємства.

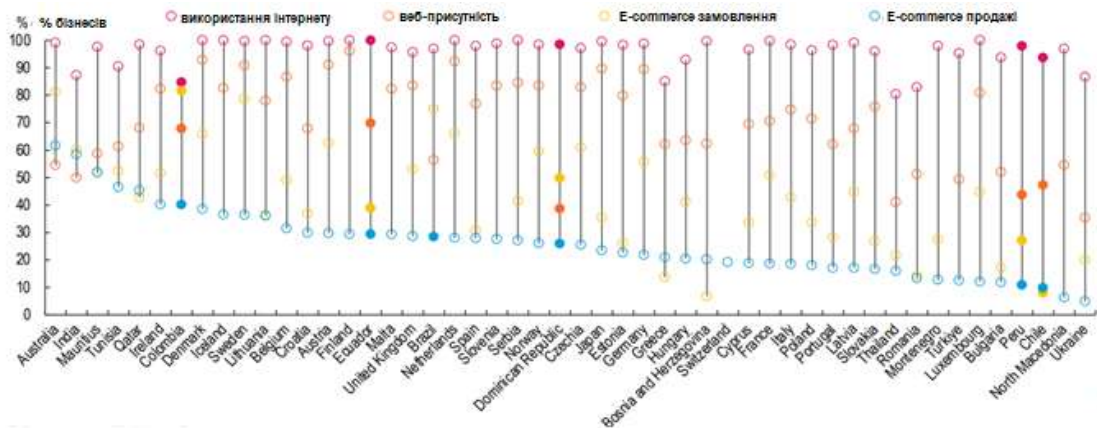


Рисунок 2 – Використання ІКТ у бізнесі - У порядку частки підприємств країни, які здійснюють продажі через електронну комерцію [3]

Модернізація ж передбачає нововведення, новий підхід до виконання бізнес-процесів підприємства задля підвищення якості, скорочення періоду виробництва кінцевого продукту, скорочення матеріально-ресурсних витрат чи затрат робочої сили тощо. Також підприємство може проводити модернізацію через соціальні, екологічні тренди, задля підвищення безпеки працівників, даних підприємства.

До інструментів і технологій, які пропонує діджиталізація підприємства можна віднести такі, як:

- ERP – системи;
- Машинне навчання (ML) або штучний інтелект (AI);
- Інтернет речей (IoT);
- Системи управління виробництвом (MES), Системи планування виробництва (APS);
- Системи управління взаємодією з клієнтами (CRM);
- Системи управління ланцюгом постачання (SCM);
- Системи аналітики даних (BI);
- Системи управління проектами (PM);
- Системи електронної комерції (e-commerce);
- Хмарні обчислення (Cloud computing);

Діджитал-інструменти дозволяють автоматизувати виробництво, збирати і аналізувати дані по бізнес-процесам підприємств, знаходити нові канали збуту продукції через розширення контакту зі споживачами і стейкхолдерами, підвищувати якість продукції шляхом підвищення контролю за функціональністю підприємства, підлаштовуватись до попиту і змін на ринку, виявляти проблеми до оптимізації тощо. Однак при провадженні діджитал-ініціатив є також і ризики, які необхідно враховувати: ймовірні високі і невиправдані фінансові витрати на діджитал-інновації, тривалість оновлення; конфіденційність і збереження даних; необхідність в додатковій кваліфікації працівників; залежність від окремої технологічної інновації та її стану в довгостроковій перспективі; неготовність окремих сегментів споживачів чи працівників і ринку праці до цифрових нововведень.

Отже, в епоху сучасної діджиталізації, оптимізація та модернізація бізнес-процесів підприємств в контексті цифрових технологій є не просто інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, але скоріше для переходу на новий рівень внутрішньої функціональної взаємодії, та взаємодії зі споживачами та стейкхолдерами на ринку, з не просто ціллю, але потребою, нав'язаною сьогоденними технологічними трендами. Цифрова оптимізація та модернізація підприємства вимагає фінансових та трудових витрат, однак в перспективі може дати новий підхід до оцінки якості кінцевого продукту, його обсягу, а також до взаємодії зі споживачами, та у висновку, до результатів діяльності економічного суб'єкта.

Список використаних джерел:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution, Forming the Fourth Industrial Revolution. Kharkiv: Family Leisure Club. 2019. Т. 426.
2. Performance improvement partners: website. URL: <https://www.pipartners.com/digital-transformation-statistics/> (the date of application 07.04.2023).
3. UNCTAD based on UNCTAD Digital Economy database: website. URL: <https://unctadstat.unctad.org/> (the date of application 07.04.2023).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Колешня Я.О.

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ІНЖИНІРИНГУ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова економіка, як породження Концепції «Індустрія 4.0», стає сьогодні новим рушієм розвитку економіки України [1]. З поглядом на цю новітню потребу, стає актуальною проблема створення відповідної методології цифровізації сучасних підприємств, яка є визначальним базисом практичної реалізації цифрової економіки у всіх її масштабних проявах (регіональному, загальносвітовому). Це, в свою чергу, породжує нову проблему - забезпечення інформаційної безпеки цифрових підприємств. В контексті цього висновку можна стверджувати, що необхідні ґрунтовні дослідження щодо розробки структурної моделі забезпечення інформаційної безпеки процесно-орієнтованого цифрового підприємства. В результаті проведеного авторського дослідження пропонується вказану вище проблему вирішувати на основі моделі інформаційного поля підприємства, яка представлена на рис. 1. В основу побудови цієї моделі покладено тривірневу управлінську модель П. Друкера [2].

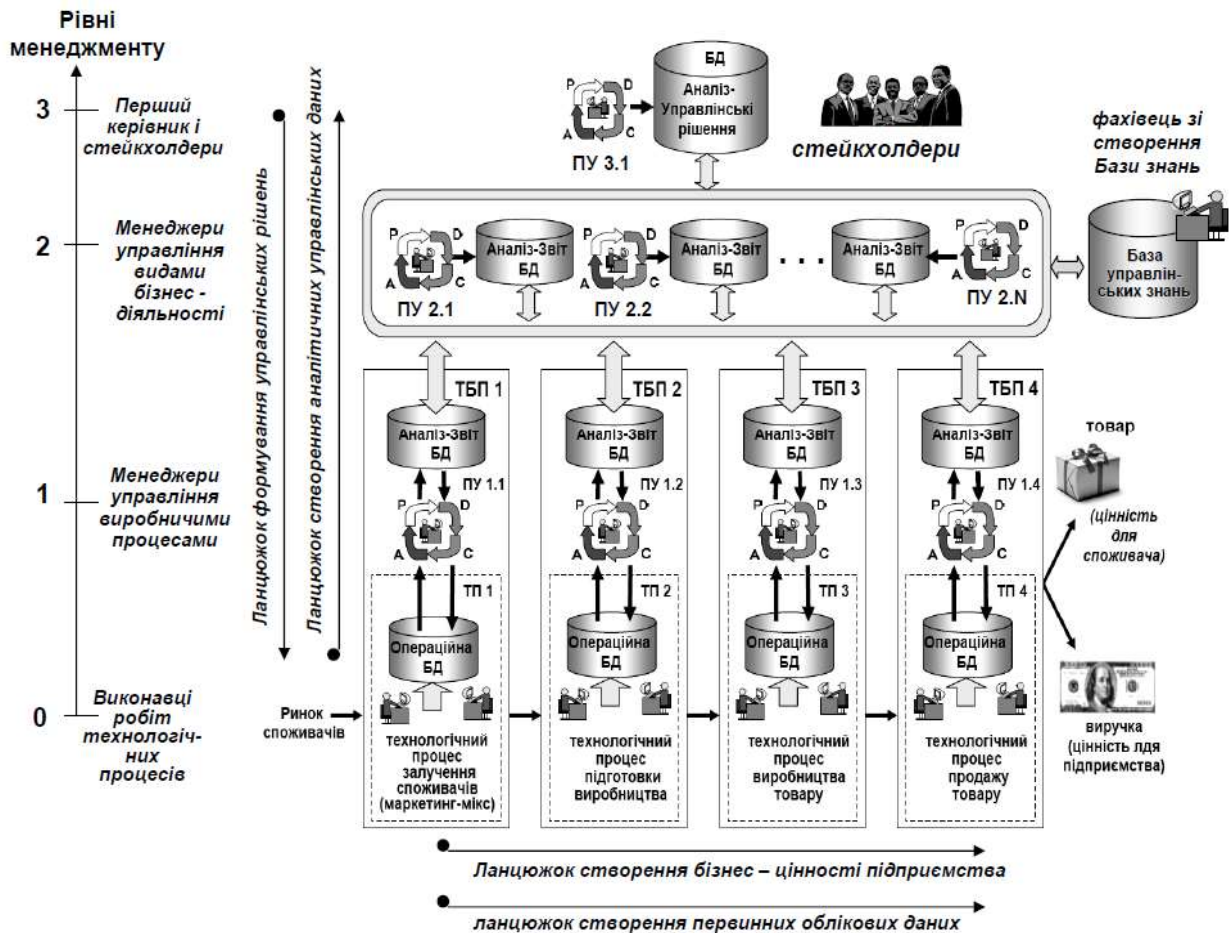


Рисунок 1 – Процесно-орієнтована цифровізована модель управління підприємства (авторська модель)

Згідно моделі рис. 1 пропонується вважати, що інформаційне поле (інформаційний простір) підприємства має дві складові: внутрішнє інформаційне поле та зовнішні інформаційні зв'язки через Internet. При цьому внутрішнє інформаційне поле – це сукупність розподілених баз даних, у якій діють

єдині стандартні правила зберігання, оновлення, пошуку та передачі інформації, за якими здійснюється безперервна інформаційна взаємодія суб'єктів інформаційного поля. Тоді суттєвими напрямками рішення проблем неефективного ризик-менеджменту внутрішнього інформаційного поля слід вважати усунення низької культури інформаційного спілкування та комп'ютерної грамотності персоналу підприємства та створення бази даних критичних типів загроз інформаційній безпеці в системі бізнес-процесів підприємства. У свою чергу, суттєвими напрямками рішення проблем неефективного ризик-менеджменту зовнішніх інформаційних зв'язків слід вважати усунення низької культури «кібергігієни» персоналу та створення бази даних критичних типів загроз інформаційній безпеці в системі бізнес-процесів *Інтернету речей* підприємства. При цьому слід зауважити, що визначення (опис) об'єктів захисту інформаційного поля підприємства повинно бути здійснено по кожному бізнес-процесу кожного виду операційної діяльності підприємства.

На основі вищезазначеного запропонована комплексна модель інжинірингу системи інформаційної безпеки підприємства, яка представлена на рис. 2.



Рисунок 2 – Модель інжинірингу системи інформаційної безпеки (захисту) підприємства (авторська модель)

В якості висновку з виконаного дослідження пропонується визначити, що *інформаційна безпека цифровізованого (цифрового) процесно-орієнтованого підприємства* – це комплекс заходів організаційного та технічного характеру по піраміді процесного менеджменту підприємства, спрямованих на збереження та захист комерційної й управлінської інформації та її ключових елементів від ймовірних зовнішніх (кібератак хакерів) і внутрішніх загроз з боку персоналу-порушників щодо крадіжок та спотворення, знищення накопичень інформаційних масивів на цифрових носіях та програмних продуктів зі збирання, обробки та подання аналітичної інформації для прийняття об'єктивних управлінських рішень керівництвом підприємства.

Список використаних джерел:

1. Мартчан Е. Індустрія 4.0 як інноваційний тренд України. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/799334.html> (дата звернення: 04.04.2023).
2. Тупкало В.М. Бізнес – інжиніринг сучасних процесно – орієнтованих підприємств: монографія / В.М. Тупкало. Київ.: ДУТ, 2016. 281 с.

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне ринкове середовище потребує від кожного підприємства більше зусиль для привернення уваги споживача та збільшення свого економічного потенціалу. В умовах жорсткої конкуренції, підприємства змушені постійно та стрімко реагувати на зміни тенденції ринку, політичні ситуації та адаптувати свій оновлений асортимент. Тому для кожного підприємства дуже важливим є визначення оптимального асортименту продукції з метою подальшого успішного функціонування компанії та підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Поняття «асортиментна політика» відіграє важливе значення в системі управління підприємством. Для початку необхідно проаналізувати значення поняття «асортиментна політика». Поняття «політика» несе в собі ведення компанії, зважаючи на ситуації зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз рішень та прийняття їх у потрібний момент часу. Політика компанії формується на тривалий термін, саме в політиці прописується, як необхідно реагувати на події ринку, світу, геополітичні ситуації та екологічні проблеми. Якщо політика компанії пропрацьована невірно, то компанія досить швидко побачить мінуси у фінансових звітах, адже наразі споживачам важлива і реалізація соціальних ініціатив і корпоративна соціальна відповідальність підприємства. Отже, асортиментна політика є важливою складовою системи управління виробничо-збутової діяльності підприємства, так, як від того наскільки правильно проаналізована та впроваджена асортиментна політика - буде залежати чи зможе компанія мати більшість ринку певної галузі, чи вистачить на це сили команди та асортименту та чи зможе підприємство підтримувати постійно належний рівень якості продукції.

В дослідженнях науковців, які розглядають термін «асортиментна політика» відображається власне бачення його сутності. Проаналізувавши більшість з них, можна зробити висновок, що визначення асортиментної політики у кожного автора трактується по-різному, але є дещо і спільне. Зокрема те, що більшість науковців зазначають, що формування асортименту продукції чітко направлено на подальший розвиток підприємства та задоволення потреб споживачів. Тобто, сутність даного поняття полягає у тому, щоб розробити такий асортимент продукції, який би сприяв постійному та швидкому розвитку підприємства, постійно оновлюючи та враховуючи нові позиції і тренди.

Для успішного вирішення компанією питань з витратами, щоб витрати не перевищували доходи, необхідно постійно аналізувати ринок сировини, матеріалів, обладнання, політичні аспекти світу, ситуацію в країні та розуміти, як необхідно відрегулювати асортимент продукції. Наразі споживачі мають дуже високі вимоги до виробників. Для споживачів важливо щоб продукт був виготовлений екологічно чистим, не надаючи шкоди навколишньому середовищу, стильно упакованим, бажане теж ЕКО, високої якості продукт та приємна ціна для споживачів. Такі вимоги є дуже складними для будь-якого підприємства, але з іншої сторони на ринку можна спостерігати постійне оновлення продукції, розвиток компаній та розширенням асортиментної продукції підприємств.

Формування оптимального асортименту на промисловому підприємстві є питанням кожного дня, адже компанія має постійно підвищувати показники ефективності діяльності підприємства, збільшувати обороти продажів та збільшувати кількість споживачів [1].

Асортиментна політика на підприємстві будується враховуючи певні умови, а саме:

- споживачі постійно мають бажання отримати оновлений продукт, тому сучасним компаніям треба постійно бути на зв'язку у соціальних мережах, брати участь у соціальних програмах, бути корпоративно-соціально відповідальними та перш ніж зробити щось, добре подумати;

- проблеми із постійним оновленням асортиментної політики на підприємстві виникають через те, що неправильно проаналізований попит та його можливі зміни;

- конкуренція на внутрішньому ринку на дуже високому рівні, незважаючи на галузь в якій працює компанія, тому підприємства намагаються швидко реагувати на зміни потреб споживачів, але не завжди вміло та правильно, тому продукт може не приносити дохід.

Для досягнення ефективного сформованого та регульованого асортименту продукції потрібно на підприємстві впровадити систему управління асортиментною політикою. При реалізації продукту, спочатку необхідно проаналізувати товар за стратегією та кожною товарною групою.

Отже, перед тим як сформуванню ефективну систему управління асортиментною політикою на підприємстві необхідно виконати наступні етапи [2]:

1. Формування загальної концепції управління асортиментною політикою підприємства;
2. Розробка стратегії за кожною асортиментною групою підприємства.

Під час реалізації даних етапів необхідно приділити увагу важливим моментам, таким як:

- аналіз потенційних та наявних споживачів, так як кожне підприємство має знати свою цільову аудиторію;

- сегментація споживачів, під час даного етапу, необхідно розподілити наявних та постійних споживачів на спільні характерні дані, сформувавши певні групи;

- сформувати портрет споживача того сегмента, який має найбільшу кількість людей;

- постійно проводити опитування, тестування для отримання фід-беку від цільової аудиторії та реагувати на їхні побажання, проводити зміни.

Основними етапами у формуванні системи управління асортиментною політикою є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення сильних та слабких сторін компанії, дослідження можливостей та загроз і обов'язково проведення аналізу ринкових потреб [3].

Тільки після того, як виконуються вищенаведені етапи, можна починати розробляти новий товар, створювати та тестувати технологічний процес виготовлення даного товару, залучати фахівців з даного напрямку, для розгляду з декількох сторін виготовлення певного продукту. Відповідно до того, в яких об'ємах потребує ринок, необхідно визначитися із необхідними обсягами виробництва продукції.

Після того, як товар буде введений на ринок, необхідно стежити за реакцією споживачів на появу даної продукції і досліджувати життєвий цикл нового товару. Даний аналіз дасть змогу зробити висновок, коли необхідно:

- корегувати товар, вносити зміни та надалі реалізовувати продукцію, дана стадія ЖТЦ має назву - стадія насичення;

- реалізовувати новостворений товар у більших кількостях, працювати на обсяги - стадія зростання;

- виводити товар з ринку - стадія занепаду.

Дана система управління асортиментною політикою має в собі всі основні підходи, які наразі наявні. Таким чином, використовуючи їх на етапі розширення асортименту, або повністю побудові нового продукту, необхідно контролювати процес відповідно даним етапам. Використовуючи їх компанія не забуде та не пропустить жодний важливий момент аналізу для майбутнього товару. Необхідно не забувати, що система управління асортиментною політикою також включає в себе швидкий ситуаційний підхід, на який також необхідно розраховувати під час прийняття рішень.

Отже, можна зробити висновки, що сутність асортиментної політики, полягає у тому, що це певний комплекс заходів, який має включати в себе певні проаналізовані товари, які розроблені для того, щоб компанія отримувала прибуток із продажу даних продуктів та була успішною на ринку. Існує певна сформована система управління асортиментною політикою на підприємстві, використовуючи яку, можна розробити та втілити в життя якісний та успішний асортимент продукції, який буде постійно оновлюватися та розвиватися, включати в собі новинки та трендові продукти.

Список використаних джерел:

1. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства / О.П. Овсак, О.П. Назаренко, В.В. Зелінський // *Інфраструктура ринку*. — 2019. — Вип. 34. — С. 149—153.

2. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами / Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (8—9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). — Хмельницький: ХНУ, 2020. — 404 с.

3. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>. (дата звернення: 30.03.2023)

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПЛАНУВАННЯ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Планування оновлення продукту це процес генерування та створення ідеї нового виробу з урахуванням усіх вимог, таких як ціна, просування, розповсюдження тощо. Даний процес включає в себе всі внутрішні рішення, кроки і завдання, які необхідні для розробки успішного продукту [1].

Наявність іноземного досвіду в плануванні оновлення продукції компанії може бути корисним, оскільки це дає змогу познайомитися з різними точками зору, підходами та техніками, які можуть допомогти покращити стратегію оновлення продукції вітчизняної компанії.

Ось деякі потенційні переваги пошуку іноземного досвіду в цій сфері:

- різноманітність поглядів: різні країни та культури мають неоднакові підходи до оновлення продукту. Ознайомлення з цими концепціями зможе розширити мислення та стимулювати до створення нових ідей.

- доступ до нових ринків: оновлення продукції компанії може допомогти вийти на нові ринки, а зарубіжний досвід сприяє кращому розумінню потреб та вподобань потенційних клієнтів на цих ринках.

- знайомство з новими технологіями: інші країни часто надають відмінний приклад щодо використання інноваційних технологій, які мають більшу ефективність, продуктивність, результативність. В свою чергу, вітчизняні компанії можуть перейняти цей досвід й проваджувати ці технології при плануванні оновлення продукції.

Для українських підприємств сьогодні важливо виходити на зовнішні ринки – після повномасштабного вторгнення внутрішній ринок країни скоротився як через зниження платоспроможності споживачів, перерозподілу їх бюджету, так і через втрату частини територій. Багато підприємств змушені були переміщувати виробництво у безпечні регіони і відновлювати діяльність. Саме тому врахування особливостей зарубіжних ринків, особливостей оновлення продукції та планування виробництва нової продукції, даватиме можливість розуміти їх.

Розглянемо принципи оновлення продукції в різних країнах.

Німеччина.

Планування оновлення продукції в Німеччині характеризується акцентом на високій якості та інноваціях. Компанії часто приділяють велику увагу розробці дизайну продукції, а також відомі своїми передовими технологіями виробництва. Підприємства є прихильниками концепцій щодо збереження навколишнього середовища та дотримання принципів соціальної відповідальності в провденні підприємницької діяльності. Тому вони часто ставлять в пріоритеті розробку екологічно чистих продуктів, що в свою чергу передбачає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів і викидів, а також розробку міцних і довговічних продуктів.

Крім того, німецькі компанії часто використовують Agile методологію для розробки нових продуктів. Використовуючи цей підхід, підприємства здатні швидко реагувати на зміни на ринку та потреби клієнтів [2].

Загалом, планування оновлення продукції в Німеччині характеризується акцентом на високій якості, інноваціях та стійкості, а також орієнтованість на гнучку методологію. Застосовуючи ці підходи, німецькі компанії можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку, що швидко розвивається, і розробляти продукти, які відповідають потребам їхніх клієнтів.

Японія.

У Японії планування оновлення продуктів часто розглядається як безперервний процес, зосереджений на поступових покращеннях і регулярних оновленнях існуючих продуктів. Цей підхід відомий як «кайдзен», що в перекладі з японської означає «постійне вдосконалення», і є основною філософією багатьох японських компаній [3].

Щоб спланувати оновлення продукту в Японії, компанії починають зі збору відгуків від клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін. Даний процес здійснюється за допомогою фокус-груп або інших форм дослідження ринку. Після того, як відгуки зібрані, створюються міжфункціональні команди, до складу яких входять співробітники з різних відділів, таких як розробка продуктів, маркетинг і продажі. Ці команди працюють разом, щоб проаналізувати відгуки та визначити потенційні шляхи вдосконалення продукту.

На етапі розробки продукту компанії в Японії можуть використовувати структурований підхід, такий як «проекування для технологічності» (DFM), який спрямований на оптимізацію дизайну продукту з метою ефективного виробництва. Цей підхід передбачає співпрацю між дизайнерами продукту та інженерами-виробниками, щоб гарантувати легкість конструкторських робіт.

Крім того, компанії в Японії можуть зосередитися на контролі якості та тестуванні, щоб переконатися, що нові продукти відповідають високим стандартам і очікуванням клієнтів. Це може передбачати ретельне тестування продукту та відгуки користувачів перед виходом нового продукту на ринок. Також розробляються стратегії маркетингу та продажів, щоб представити клієнтам оновлені продукти.

Загалом планування оновлення продукції в Японії наголошує на підході до безперервного вдосконалення, який передбачає міжфункціональну співпрацю, структурований дизайн і контроль якості з акцентом на задоволення потреб і очікувань клієнтів.

США

Оновлення продуктів у США часто викликано змінами в уподобаннях споживачів, технологіях і конкуренції на ринку. Плануючи оновлення продуктів, компанії зазвичай проводять дослідження ринку, з метою кращого розуміння потреб та переваг потенційних клієнтів. Це дослідження може включати аналіз даних про продажі, проведення опитувань і фокус-груп, а також моніторинг соціальних мереж та інших онлайн-платформ для отримання відгуків споживачів.

Після того як компанія визначила зміни, вона може задіяти низку заходів для планування та впровадження цих оновлень:

- Створення дорожньої карти продукту. Це стратегічний план, який окреслює оновлення та вдосконалення, які компанія планує здійснити, і який розрахований на певний проміжок часу. Це може включати зміни в функціях продукту, дизайні та взаємодії з користувачем [4].

- Створення прототипів і тестування. Перш ніж розгортати основні оновлення продукту, компанії можуть займатися створенням прототипів і тестуванням, щоб переконатися, чи готовий клієнт сприймати той чи інший продукт.

- Координація з міжфункціональними командами. Оновлення продуктів зазвичай передбачають координацію між кількома командами в компанії, включаючи розробку продуктів, маркетинг і обслуговування клієнтів.

- Запуск оновлень і збір відгуків: після впровадження оновлень продукту компаніям необхідно отримати відгуки від клієнтів, щоб переконатися, що зміни були успішними. Це може включати моніторинг відгуків клієнтів, проведення опитувань і аналіз даних про продажі, щоб визначити вплив оновлень на задоволеність клієнтів і продажі [5].

Загалом, планування оновлень продукту в США вимагає глибокого розуміння ринку та вподобань клієнтів, а також уміння ефективно працювати в кількох командах і функціях у компанії. Компанії повинні бути готові швидко адаптуватися до змін на ринку та конкуренції, щоб з часом залишатися конкурентоспроможними та успішними.

В цілому науковці також пропонують при плануванні нової продукції зосереджуватися на процесі планування продажів та операцій, орієнтований на нові продукти, що забезпечує можливість зменшити додаткові витрати на освоєння ринку шляхом зосередження зусиль з планування на нових продуктах, узгодження організаційних зусиль і збільшення частоти оновлення інформації про продажі та ланцюг постачання [6].

Таким чином, врахування вищезазначених особливостей при плануванні виходу на зовнішній ринок дасть змогу вітчизняним підприємствам адаптуватися до його вимог, здійснювати розроблення продукції з урахуванням особливостей споживчих бажань та смаків, планувати виробництво нової продукції у асортименті та забезпечити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. The Ultimate Guide to Product Planning. ProductPlan: website. URL: <https://www.productplan.com/learn/product-planning/> (the date of application: 18.03.2023)
2. ReseachGate: website. URL: https://www.researchgate.net/publication/346905661_How_agile_are_companies_in_Germany (the date of application: 18.03.2023)
3. FourPrinciples: website. URL: <https://fourprinciples.com/kaizen/> (the date of application: 18.03.2023)
4. Creating a strategic product roadmap in 7 steps. Medium: website. URL: <https://uxdesign.cc/creating-a-strategic-product-roadmap-in-7-steps-89f9335c49bf> (the date of application: 20.03.2023)
5. The Product Development Process: Listening, Learning & Launching. B2B International: website. URL: <https://www.b2binternationalusa.com/publications/the-product-development-process-listening-learning-launching/> (the date of application: 20.03.2023)
6. Bagni G., Sagawa J. K., Godinho Filho M. Sales and operations planning for new products: a parallel process? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2022. Vol. 52. №. 1. PP. 29-47.

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ігнорування сучасних технологій підприємствами призупиняють його розвиток на роки, а у сучасних умовах унеможливають його. Чому важливо впроваджувати диджиталізовані інструменти в менеджменті якості? Завдяки застосуванню нових технологій спрощується процес контролю. Чи могли люди подумати під час фази відбракування, що через декілька років перевіряти якість виготовленої продукції буде не майстер, а робот? Навряд.

Окрім спрощення контролю також варто зазначити наступні переваги застосування цифрової трансформації, а саме [1]:

1. Покращення клієнтського досвіду.
2. Заохочення співпраці.
3. Підвищення задоволеності працівників.
4. Покращення гнучкості та інновацій.
5. Підтримка нових знань та навичок.
6. Розвиток культури цифрових технологій.
7. Консолідацію процесів та операцій.

Говорячи про цифрові технології варто зазначити про Цифрову Систему Управління Якістю. Вона гармонізує між основними процесами: дизайном, контролем, документацією, змінами, невідповідностями, CAPA та управлінням аудиту протягом життєвого циклу продукції [2].

У дослідженні Карвальо, А., Сампайо, П., Ребентіш Е., Оемен, Я. було розглянуто вплив цифрових технологій у сфері управління менеджменту. Згідно з цим було виділено три сфери застосування: цифрове управління якістю, якість цифрових продуктів та послуг і якість цифрової продукції, розробки та виробництва процесів. Детальніше про них та висновки у таблиці 1.

На основі наведеної інформації у таблиці, для підвищення менеджменту якості на підприємстві, хотіли б виділити такі, як: Process Mining, Internet of Things та Digital Twins.

Process Mining, або інтелектуальний аналіз процесів – наука про дані для перевірки та вдосконалення процесів виробництва, є об'єктивним способом візуалізації роботи бізнес-процесів, що дозволяє наскрізну оптимізацію процесів, розкриває потенціал автоматизації та забезпечує безперервне вдосконалення процесів. Цей аналіз має низку переваг для бізнесу, який ним користується, основними з яких є: зменшення грошових та часових витрат, збільшення якості роботи, зменшення ризиків, оскільки чітко визначається процес та проблеми, які варто вирішити.

Окрім цього для бізнесу є вигода у вигляді [3]:

1. розуміння реальної операційної ефективності;
2. детального розуміння як взаємодіють працівники з клієнтами;
3. заощадження часу та грошей завдяки скороченню тривалості технологічних циклів;
4. безперервного моніторингу процесів;
5. прискореної модернізації підприємства, використовуючи швидшу автоматизацію.

Наступний напрям – Internet of Things (інтернет речей) – мережа фізичних об'єктів, так званих «речей», які оснащені датчиками, програмним забезпеченням та іншими технологіями з метою підключення та обміну даними з іншими пристроями та системами через Інтернет [4]. Завдяки бездротовим мережам, що збирають великий обсяг деталізованих критичних точок даних, виробники можуть швидше визначати та запобігати дефектам, забезпечуючи максимальну пропускну здатність і повторюваність виробництва, а також знижуючи витрати та відходи. Інтернет речей зараз та у довгостроковій перспективі забезпечуватиме надійність, інтегрованість та керованість комунікаційної мережі, оскільки вона масштабується, щоб вмістити тисячі підключених кінцевих точок.

Digital Twins (цифровий двійник) – модель, яка була створена для точного відображення певного об'єкта. Використовуючи двійника, компанія має змогу протестувати продукт ще до запуску. Модель виводиться із ладу, синтезуються непередбачувані сценарії, аби краще дізнатись яка може бути реакція системи та створити стратегії, як їх виправити. Отже, на основі цього покращується оцінка ризиків, прискорюється розробка продуктів та підвищується надійність виробничої лінії.

Також варто зазначити про використання Artificial intelligence, AI (штучного інтелекту). Після того, як технології ШІ стали доступними для користувачів, багато людей зрозуміли його зручність

використання. Враховуючи, що ця технологія спрощує життя людей, то і для бізнесу його застосування є ефективним. Основною перевагою є розуміння для підтримки безпеки та досконалості обслуговування. За допомогою штучного інтелекту виробники частіше автоматизують аналіз безпеки та автоматизують управління інцидентами. Це зменшує витрати та час, а також покращує безпеку клієнтів та працівників, тому лояльність клієнтів лише збільшується, а плінність кадрів – зменшується. І з цього випливає інша перевага – зменшення операційних витрат та витрат на браковану продукцію. За даними з дослідження шотландського університету Aberdeen було визначено, що: Завдяки використанню ШІ знизилась вдвічі операційні витрати на браковану продукцію та на 35,2% збільшення операційної маржі.

Таблиця 1 – Вплив технологій на якість в рамках цифрової трансформації (ЦТ)

Сфера	Опис	Інтеграція технологій	Висновки
Цифрове управління якістю	Інструменти якості, методи та системи якості; людський фактор в управлінні якістю Управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> • Big data • Process Mining • Data Science 	<p>(1) Нові технології, засновані на даних, можна використовувати разом з інструментами та методами забезпечення якості, розширюючи їхній потенціал як управлінських інструментів.</p> <p>(2) Дослідження впливу технологій на людський аспект управління якістю (QM) обмежені.</p>
Якість цифрових продуктів і послуг	Управління якістю в цифровому бізнесі Якість цифрових продуктів і послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Internet of Things • Big Data • Machine Learning 	<p>(3) Запуск сервісного та післяпродажного обслуговування, що забезпечує рівень "суперобслуговування".</p> <p>(4) З інтеграцією цифрових та "реальних" аспектів продукту, якість даних та безпека стають критично важливими компонентами управління якістю в ЦТ.</p>
Якість цифрового продукту розробка та виробництва процесів	Управління якістю у все більш цифрових процесах	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Twins • Closed-loop Manufacturing • Robotic Process Automation • Collaborative Robots • Augmented Reality • Smart Human Interfaces • Additive Manufacturing 	<p>(5) ЦТ пропонує підвищену автоматизацію та додаткові ресурси для контролю якості.</p> <p>(6) ЦТ дозволяє підвищити оптимізацію та інтеграцію між процесами, системами та організаційними сферами. Крім того, цифрова трансформація допомагає залучити клієнта до процесу розробки.</p>

Перейдемо до висновків. Ми живемо у швидкозмінному світі, тому використання сучасних технологій спрощує та заощаджує ресурси підприємства у різних сферах. Тому для менеджера буде доцільним впровадженням одного з найбільш підходящих напрямів для бізнесу. Це має бути однією із найважливіших задач.

Список використаних джерел:

1. Роль цифрової трансформації та управління якістю в оптимізації бізнесу. Online Tutorials Library. URL: <https://www.tutorialspoint.com/role-of-digital-transformation-and-quality-management-in-optimizing-business> (дата звернення: 18.03.2023).
2. Управління технологіями та якістю: огляд концепцій та можливостей в умовах цифрової трансформації / Карвальо А. та ін. Міжнародна конференція з інженерії та управління якістю, м. Брага, 1 верес. 2020 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/344413219_Technology_and_Quality_Management_a_review_of_concepts_and_opportunities_in_the_Digital_Transformation. (дата звернення: 18.03.2023).
3. Що таке технологічний майнінг?. Appian Platform for Process Automation -Low-Code - Process Mining. URL: <https://appian.com/learn/topics/process-mining/what-is-process-mining.html> (дата звернення: 18.03.2023).
4. Що таке Інтернет речей (IoT)?. Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform. URL: <https://www.oracle.com/internet-of-things/what-is-iot/> (дата звернення: 18.03.2023).

РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Початок повномасштабного вторгнення в Україну дав новий поштовх у розвитку та зміні багатьох процесів в країні. Чутливість валютного ринку та макроекономічної стабільності до політичних потрясінь зумовила необхідність швидкої зміни курсу валютного регулювання в Україні для недопущення негативних процесів, які вже спіткали державу під час анексії АР Крим та початку війни на сході України.

Задекларовані на державному рівні принципи ліберального валютного регулювання, які розробив та запровадив Національний банк України (НБУ), після прийняття Закону України «Про валюту і валютні операції», введений в дію зі змінами у 2019 р., вимагали перегляду з перших днів початку повномасштабної війни. Курс на лібералізацію валютних обмежень та руху капіталу, дотримання режиму плаваючого обмінного курсу, валютні інтервенції для згладжування надмірних курсових коливань змінились на жорсткі обмеження на валютні операції та рух капіталу для підтримки фіксації курсу, встановлений фіксований курс як антиінфляційний інструмент, валютні інтервенції як основна монетарна операція для збалансування ринку.

Для стабілізації фінансової системи та запобігання впливу капіталу НБУ запроваджував різні заходи, зокрема, 24 лютого 2022 р. було зафіксовано офіційний курс гривні до долара США на рівні 29,2549 грн. за дол.; для фізичних та юридичних осіб введено обмеження на зняття готівки з рахунків клієнтів в іноземній валюті, призупинено проведення операцій між банками на валютному ринку України, введено мораторій на транскордонні валютні платежі (крім стратегічно важливих операцій) тощо.

У 2022 р. відбувалася низка заходів щодо регулювання валютного ринку України в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1 – Заходи НБУ щодо регулювання валютного ринку України у 2022 р. [1]

Місяці 1	Заходи 2
Березень	<ul style="list-style-type: none"> - відновлення проведення операцій між банками на валютному ринку; - дозвіл на зняття готівки в Україні з рахунків в іноземній валюті в еквіваленті до 30 тис. грн на день (згодом до 100 тис. грн на день); - ліміт на Р2Р перекази між фізичними особами за кордон з усіх рахунків склав 100 тис. грн на місяць; - дозвіл на зняття готівки за кордоном з гривневих карток в еквіваленті 100 тис. грн на місяць, з валютних карток - до 100 тис. грн на день; - необмежені карткові платежі за кордоном; - юридичні особи можуть купувати/продавати безготівкову іноземну валюту в межах $\pm 1\%$ від офіційного курсу; - офіційний курс гривні до інших валют (крім долара) встановлюється в такому ж порядку, як і до війни;
Квітень	<ul style="list-style-type: none"> - заборона банкам достроково погашати кредити нерезидентам; - зменшення терміну розрахунків з 365 до 90 днів за операціями з експорту та імпорту; - зміна ліміту на Р2Р перекази між фізичними особами за кордон з гривневих карток на 100 тис. грн на місяць, з валютних карток на 100 тис. грн на місяць в еквіваленті; - дозволено установам продавати готівкову валюту в межах купленої; - картковий курс продажу не може бути більшим за офіційний $+10\%$; - дозволено продавати готівкову валюту фізичним особам в межах купленої;
Травень	<ul style="list-style-type: none"> - дозвіл іноземним інвесторам переказувати за кордон кошти, які надійдуть після 01.04.2023 від погашення або доходу за ОВДП; - зниження з 15% до 5% лімітів відкритої валютної позиції; - зниження ліміту на зняття готівки з гривневих рахунків закордоном до 50 тис. грн на місяць; - скасовано обмеження на картковий та готівковий курс продажу;
Червень	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення терміну розрахунків з 90 до 120 днів за операціями експорту та імпорту; - відновлення переказів за кордон для виплати пенсій;

1	2
Липень	<ul style="list-style-type: none"> - відбулася курсова корекція на 25% – зафіксовано офіційний курс гривні до долара на рівні 36,5686 грн. за дол.; - збільшення терміну розрахунків з 120 до 180 днів за операціями експорту та імпорту; - дозвіл на перекази для оплати імпорту продукції, скасування переліку товарів критичного імпорту; - дозвіл переказів в іноземній валюті з коррахунків банків-нерезидентів, відкритих у банках-резидентах (власні кошти); - строк використання купленої валюти скорочено з 10 до 2 робочих днів; - зниження ліміту на зняття готівки з гривневих рахунків закордоном до 12,5 тис. грн на тиждень; - дозвіл банкам продавати на готівковому ринку 50% обсягу валюти, купленої через безготівкові канали у фізичних осіб з 13 квітня; - дозвіл на купівлю безготівкової валюти під строковий депозит від 3 міс. в сумі до 50 тис грн на місяць; - зниження ліміту на P2P перекази між фізичними особами за кордон з гривневих карток до 30 тис. грн на місяць; - встановлення ліміту 100 тис грн на місяць на карткові платежі з гривневих карток за кордоном;
Вересень	<ul style="list-style-type: none"> - заборона на купівлю іноземної валюти юридичними особами за наявності в них власної валюти у обсягах, необхідній для платежу; - дозвіл на переказ іноземної валюти за кордон для часткової сплати % за зовнішніми кредитами/позиками; - збільшення продажу готівкової валюти за рахунок 100% обсягу валюти, купленої через безготівкові канали у фізичних осіб з 13 квітня;
Жовтень	<ul style="list-style-type: none"> - дозвіл на переказ іноземної валюти за кордон для фінансування власного представництва; - скасування ліміту на P2P перекази між фізичними особами за кордон з гривневих карток; - збільшення ліміту купівлі під строковий депозит від 3 міс. до 100 тис грн на місяць; - дозвіл купівлі безготівкової валюти за офіційним курсом під депозит від 6 міс., який повертається в грн. за офіційним курсом.
Листопад	<ul style="list-style-type: none"> - банки не враховуватимуть наявні залишки коштів в іноземній валюті на рахунках благодійних фондів та не вимагатимуть продажу та/або використання наявної валюти під час задоволення заявок на купівлю іноземної валюти для оплати імпорتنних контрактів;
Грудень	<ul style="list-style-type: none"> - контроль за пунктами купівлі та продажу іноземних валют щодо встановлення курсів обміну валют.

Зміни курсу гривні до основних іноземних валют у 2022 р. подано на рис.1.



Рисунок 1 – Зміна курсу гривні відносно долара США та євро у 2022 р. [1]

Попри продовження війни в Україні, завдяки реалізації зазначених заходів та зовнішній підтримці партнерів, фінансовий сектор залишається стійким до загроз зовнішнього середовища і продовжує свій розвиток (згідно Звіту НБУ про фінансову стабільність за 2022 р.). Основні тенденції, які можна виокремити по закінченню 2022 р., є наступними: збереження довіри до банківської системи держави, яка загалом залишається високоліквідною з початку війни; реалізація заходів банками для збереження безперебійної роботи в умовах екстрених відключень електроенергії; скорочення кредитного портфелю банків через формування резервів за кредитами та погашення раніше виданих позик, які не компенсується новими видачами; збереження ризиків кредитних збитків для фінансового сектору; попри збереження та поповнення запасу капіталу банками понад мінімальні вимоги, надлишковість зникатиме; скасування тих або інших валютних обмежень буде прив'язуватися не до часових рамок, а до макроекономічних умов в країні.

Список використаних джерел:

1. Офіційний веб-сайт Національного банку України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2023).

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Впровадження нової продукції на підприємстві – це процес, що полягає у першоразовому виготовленні певного виробу, за рахунок чого досягається зміна структури асортименту, підтримання та зростання обсягу продажу, а також забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Необхідність оновлення продукції обумовлюється часом існування товару на ринку, тобто його життєвим циклом (рис. 1). Відповідно до даної концепції кожен продукт на ринку проходить п'ять стадій: дослідження і розробка, впровадження, зростання, зрілість та спад [1]. Зазвичай, після того, як відбувався крайній етап циклу, підприємства приймають рішення відмови від підтримки слабкого товару. Саме тоді розпочинається активна робота по розробці і впровадженню у виробництво нової продукції.

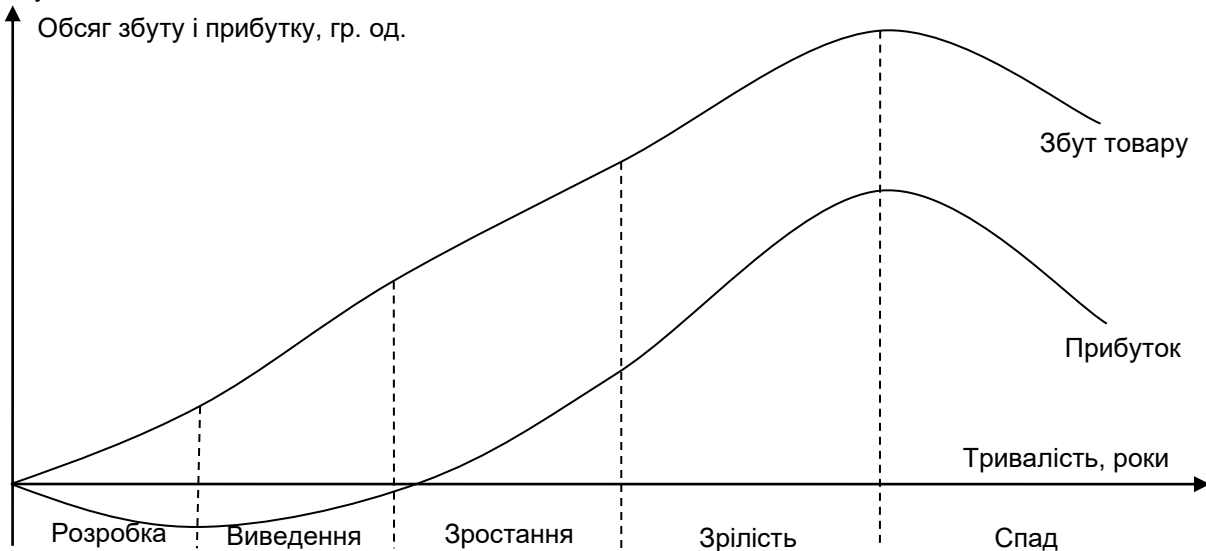


Рисунок 1 – Життєвий цикл товару
Джерело: складено авторами на основі [1]

Процес впровадження нової продукції на підприємстві в основному складається з восьми етапів: генерація ідеї, відбір ідеї, розробка концепції, випробування концепції, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація [2]. На основі вказаних етапів доцільним є складання відповідного бізнес-плану, що дозволить систематизувати інформацію, обґрунтувати усі витрати, а також покращить процес контролю.

Розпочати розробку нового продукту варто з ідеї, яка може бути згенерованою навіть на основі аналізу опитувань споживачів та спостережень за схожими, наявними на ринку, товарами. Підготувавши декілька варіантів, варто вилучити непридатні та залишити найбільш перспективні. Остаточно обравши ідею, необхідно розпочати розробку концепції, яка, зазвичай, складається з трьох частин. Так у першій частині визначається величина, структура та поведінка цільового ринку, його частка, а також передбачені позиціонування товару і обсяг продажів. У другій частині висвітлюється інформація про підхід до визначення передбачуваного кошторису та відповідно ціни товару. В третій же частині визначається перспективна мета за показниками збуту та прибутку, а також формується комплекс маркетингу. Результатом розроблення концепції є проведення її випробування, яке відбувається шляхом подання передбачуваного товару споживачу задля формування його відповідного ставлення до нього та бажання купити на ранньому етапі розробки. Після цього проводиться економічний аналіз, за якого визначаються прогнози попиту, витрат, конкуренції, потрібних інвестицій та прибутку [2].

Наступним етапом є етап розробки товару, який пов'язаний з прийняттям рішень про конструкцію товару, його упаковку, товарну марку, перевірку становлення та використання

споживачем. Далі здійснюється пробний маркетинг для того, щоб провести оцінку продукції та завчасно перевірити маркетингову діяльність у реальних умовах до початку повномасштабної реалізації товару. Крайнім етапом впровадження нової продукції на підприємстві є комерційна реалізація, що потребує значних витрат і зусиль та являє собою реалізацію повноцінного виробничого процесу та запуск маркетингової кампанії [2].

Необхідно враховувати той факт, що, навіть при виконанні всіх вищеперерахованих етапів, проекти виробництва нової продукції не завжди є успішними. Такий досвід мають як малодосвідчені компанії, так і ті, які мають значний ринковий досвід. Основними причинами невдач запуску нової продукції вважаються такі [3]:

- недосконале проведення ринкового аналізу;
- недоліки продукту, який планується впровадити;
- витрачання більшої кількості коштів, аніж передбачалось;
- розмиті терміни виконання етапів процесу;
- неповна оцінка наявної на ринку конкуренції;
- не цілісне проведення маркетингових досліджень;
- відсутність налагодженої збутової системи.

Можна визначити, що більшість вищеперерахованих проблем є організаційного характеру. Задля підтвердження цього, було проведено дослідження, яке показало, що в 84% проаналізованих американських компаній найбільш вагомими проблемами були ті, що пов'язані з плануванням й організацією виробництва нових продуктів. Тільки менша частина це техніко-технологічні проблеми, пов'язані з особливостями продуктів. Таким чином, основним фактором успіху нового продукту варто вважати наявність на підприємстві ефективної системи планування, що охоплює всі етапи розробки продукту [3].

Прикладом підприємства, яке має добре налагоджену організаційну структуру, розвинену систему планування та на основі цього постійно займається впровадженням нової продукції є компанія «Ласунка». Це один з найбільших українських виробників морозива, тортів, сирків та інших молочних продуктів, заснований 1997 року. «Ласунка» є групою з п'яти підприємств, у яких працюють понад 1000 працівників. Виробництва знаходяться в містах: Дніпро, Тернопіль, Нікополь. Виробничі потужності компанії сертифіковано за стандартом ISO 9001, а система управління безпечністю харчових продуктів відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007. За підсумками аудиту в 2016 році, експерти міжнародного класу прийшли до висновку, що «Ласунка» гідна отримання міжнародного сертифікату Системи FSSC 22000 [4]. Також протягом багатьох років підприємство успішно збільшує ширину та глибину свого асортименту. Так під торговою маркою «Ласунка» випускається понад 120 видів морозива (відерця, вагове морозиво, вафельні стаканчики, класичне ескімо, фруктове, вафельні ріжки, брикети), сирки, торти та рулети з морозива.

Не менш важливим є те, що велика кількість одиниць асортименту є унікальними на ринку українського морозива. Окрім налагодженого збуту продукції в найбільш масштабні торгові мережі України, підприємство експортує морозиво оптом в такі країни, як Молдова, Грузія, Казахстан, Азербайджан, країни Прибалтики, Ізраїль, Болгарія, Польща, Африка і Китай [4]. «Ласунка» при впровадженні нової продукції відповідально ставиться до кожного із раніше зазначених етапів даного процесу, при цьому не зазнаючи вищеперерахованих невдач. Тому, можна визначити, що володіючи такою якісно організованою системою управління та виробництва на чолі з висококваліфікованими та досвідченими фахівцями, компанія «Ласунка» має всі шанси на запуск виробництва продукції, з якою вийде на нові ринки, чим матиме змогу збільшити свою прибутковість та зменшити вплив такого сезонного продукту, як морозиво, на неї.

Отже, впровадження нової продукції на підприємстві – це складний, багаторівневий процес, що без відповідної підготовки організаційно-планової системи може нести велику кількість ризиків та загроз для подальшого прибуткового функціонування підприємства. Проте, при врахуванні всіх його особливостей, а саме сформованих налагоджених процесів в структурі та правильному поетапному підходу, компанія в результаті запуску нової продукції не тільки збільшить свій асортимент, але й збільшить прибуток, підвищить конкурентоспроможність та матиме всі підстави для подальшого зростання свого іміджу і охоплення все більшої частки ринку.

Список використаних джерел:

1. Авраменко Ю. П. Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2012. № 5. С. 73–80.
2. Бабінська С. Я. Концепція інформаційного забезпечення інноваційного проекту та етапи її реалізації. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 61–66.
3. ОВіПнП: ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ. *Модульне середовище для навчання*. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=122390> (дата звернення: 23.03.2023).
4. Офіційний сайт компанії "Ласунка". *Ласунка - виробник морозива в Дніпрі, Україні | Офіційний сайт | Lasunka.com*. URL: <https://lasunka.com/> (дата звернення: 23.03.2023).

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному світі, де технології набувають швидкого розвитку, діджиталізація бізнес-процесів підприємства є необхідним фактором збільшення ефективності власної діяльності та зниження витрат. Діджиталізація є одним із ключових чинників успіху для підприємств і означає перехід від традиційних методів ведення підприємницької діяльності до впровадження і використання цифрових технологій. Особливого значення набуває діджиталізація бізнес-процесів як складова програми повоєнного відродження національної економіки.

Діджиталізація бізнес-процесів підприємства представляє собою процес впровадження та використання цифрових технологій задля автоматизації, оптимізації та покращення робочих процесів підприємства. Даний процес дозволяє підприємствам збільшити ефективність своєї діяльності та підвищити власну конкурентоспроможність. Діджиталізація включає в себе використання нових програмних забезпечень, IT-технологій, веб-сервісів та інших інструментів [1].

За даними Євростату, 80% підприємств Європейського союзу у 2020 році використовували електронні послуги, а PwC зазначає, що до 2025 року понад 75% підприємств усього світу планують впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси аби підвищити ефективність власної діяльності. За даними Statista, більше ніж 60% підприємств користувались хмарними технологіями задля зберігання та обробки даних та інформації, що стало важливим кроком для трансформації бізнес-процесів підприємства. Наведена статистика свідчить про тенденцію широкого впровадження цифрових технологій та діджиталізації у бізнес-процеси підприємства, що стане невід'ємною частиною функціонування та успішної роботи бізнесу [2].

На думку науковців, при впровадженні діджиталізації в бізнес-процеси, компанії стикаються з певними викликами. Одним із таких викликів є необхідність перегляду, зміни та модернізації вже існуючих бізнес-процесів та систем управління. Це вимагає великих зусиль та великих витрат часу, але в результаті підприємство отримує можливість не лише збільшити ефективність бізнес-процесів, а й покращити якість власної продукції або послуг. Також, підприємства стикаються з необхідністю змінювати та впроваджувати нові цифрові технології та програмне забезпечення у власну діяльність. Даний процес потребує великих вкладень і збільшення витрат на початкових етапах, але в довгостроковій перспективі, підприємство матиме змогу навпаки зменшити витрати та водночас збільшити продуктивність своєї праці.

Впровадження діджиталізації у бізнес-процеси компанії має ряд своїх переваг [3]:

- збільшення ефективності. Діджиталізація дозволяє підприємству збільшити ефективність бізнес-процесів, підвищити якість продукції або послуг, зменшити витрати.

- оптимізація бізнес-процесів. Підприємство має змогу знизити час на виконання бізнес-процесів, зменшити кількість помилок, швидше відслідковувати тенденції та реагувати на зміни в межах необхідних ринків та підвищити власну конкурентоздатність.

- збільшення точності обробки даних. За рахунок автоматизації бізнес-процесів, підприємство має змогу зменшити ризик помилок та збільшити точність обробки даних, що в свою чергу позитивно впливає на зменшення витрат часу на аналіз та прийняття різного типу рішень. Також за рахунок цього значно покращується якість даних та ефективність їхнього використання.

- збільшення продуктивності персоналу та спрощення комунікації між підрозділами. Автоматизація рутинних процесів дозволяє співробітникам більше сконцентруватись на виконанні більш складних та важливих задач та завдань. Також, діджиталізація сприяє полегшенню та збільшенню ефективності комунікації між підрозділами підприємства, впливає на зниження витрат часу на взаємодію підрозділів та співробітників, збільшенню швидкості та ефективності обміну даними та інформацією.

- спрощення комунікації з клієнтами та партнерами підприємства. Діджиталізація дає змогу підприємствам співпрацювати зі споживачами та партнерами в онлайн режимі, що в свою чергу

полегшує процес взаємодії, підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє встановленню довгострокових зв'язків із партнерами.

- зниження витрат на оплату праці. Автоматизація бізнес-процесів, за рахунок впровадження діджиталізації у підприємницьку діяльність компанії дозволяє скоротити кількість персоналу, таким чином зменшивши витрати підприємства на оплату праці.

- збільшення захисту від кібер-атак. Використання нових ІТ-технологій та нового програмного забезпечення дозволяє збільшити та підвищити ефективність захисту від різноманітних кібер-атак на систему підприємства, покращує захист баз даних підприємства від несанкційного доступу тощо.

- розширення ринків збуту. Діджиталізація бізнес-процесів підприємств надає їм змогу розширити географічне покриття ринків, за рахунок можливості підтримувати взаємодію з клієнтами не в залежності від місця розташування, адже забезпечує ефективну комунікацію в режимі онлайн.

Не дивлячись на велику кількість переваг, що надає діджиталізація бізнес-процесів підприємства, цей процес також має ряд недоліків [4]:

- діджиталізація потребує великих витрат на інфраструктуру. Даний процес потребує значних витрат на забезпечення цифрової інфраструктури, а саме на закупівлю необхідного обладнання: програмне забезпечення, мережі, бази даних, комп'ютерне обладнання, безпекові заходи, тощо. Даний фактор може стати певним обмеженням для малих підприємств, адже вони найчастіше мають обмежений бюджет.

- діджиталізація потребує велику кількість часу на впровадження у підприємницьку діяльність. Даний процес є тривалим, безперервним та складним, особливо для підприємств, які мають неактуальну систему управління та застарілу технічно-матеріальну базу. Це може спричинити додаткові витрати коштів та ресурсів підприємств.

- необхідність забезпечення підприємства висококваліфікованими трудовими ресурсами. Діджиталізація потребує професійних спеціалістів з технічної підтримки, висококваліфікованих системних адміністраторів, спеціалістів з програмування. Це може спричинити підвищення витрат для підприємств на оплату праці висококваліфікованих спеціалістів. Особливо, це може стати перешкодою до впровадження даного процесу в свою діяльність для малих підприємств, адже дуже часто малі компанії не мають змоги оплачувати працю спеціалістів високого рівня.

- збільшення витрат на перепідготовку кадрів. Діджиталізація потребує високої підготовки трудових ресурсів підприємства та спричиняє необхідність професійної перепідготовки кадрів, збільшення витрат на корпоративне навчання персоналу, тощо. Також, діджиталізація бізнес-процесів може негативно вплинути на зайнятість працівників, а саме призвести до її зниження.

Основною метою діджиталізації бізнес-процесів підприємства є зменшення витрат часу, ресурсів та зусиль компанії на виконання певних завдань та операцій. Діджиталізація є важливим етапом у розвитку підприємства в умовах середовища, що постійно змінюється та трансформується.

Задля успішного впровадження діджиталізації в бізнес-процеси підприємства, необхідно проводити постійний моніторинг поточних процесів компанії, проводити їх аналіз задля визначення найбільш критичних областей, які потребують оптимізації. Необхідним процесом є вибір інструментів та технологій задля впровадження діджиталізації та забезпечення відповідного рівня кваліфікації співробітників.

Список використаних джерел:

1. Діджиталізація – спосіб розвитку бізнесу. URL: <https://ua.scallium.pro/what-is-digital> (дата звернення 02.03.2023).
2. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 02.03.2023).
3. Ligonenko L., Khripko A., Domanskii A. The content and mechanism of forming a strategy of digitalization in business organizations. *International scientific journal "Internauka"*. 2018. No. 22. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (date of access: 02.03.2023).
4. Kovbych T. Potential advantages and disadvantages of digitalization processes. *Market Infrastructure*. 2020. No. 48. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-6> (date of access: 02.03.2023).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ: АКТУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ, ЯКІ ВОНА ВИРІШУЄ

Цифровізація управлінських процесів створює для будь-якої країни великий потенціал соціально-економічного розвитку. Але для повноцінної реалізації цього потенціалу, самого лише вирішення технічних завдань цифровізації недостатньо, натомість потрібне синхронне підвищення культури ведення й адміністрування бізнесу, державного адміністрування, подолання корупції.

Перш за все, важливо розкрити сутність і мету цифровізації. Тож, цифровізація – тривалий процес в економіці, управлінні (та й загалом у всіх сферах, наприклад таких, як медицина, освіта тощо), при якому відбувається перехід на цифрові технології задля того, аби модернізувати кожен з напрямів і в цілому систему роботи.

29 липня 2019 р. Верховна Рада створила Комітет з питань цифрової трансформації. Він покликаний організувати, контролювати роботу за такими напрямками: створення цифрового суспільства в Україні, функціонування і користування Інтернет-мережі, розробка програм про цифрове співробітництво, поширення електронних послуг, кібербезпека тощо. Згодом, 2 вересня 2019 р., Кабінетом Міністрів утворено Міністерство цифрової трансформації України, яке координує оптимізацію системи цифровізації та відповідну роботу органів державної влади. А після того, як затвердили Положення щодо цього Міністерства, почалася реалізація всієї державної політики нашої країни у сфері цифровізації, тобто: формування цифрових інновацій, економіки тощо. Так би мовити, почалася ІТ-індустрія в Україні [1, с.1].

У процесі цифровізації формуються нові та набагато ефективніші системи виробництв, обслуговування, покращується сфера соціально-трудова відносин. А щоб перейти до цифровізації, практично кожна державна установа повинна відмовлятися від старих моделей управління, і поступово впроваджувати сучасні технології, створювати власні стратегічні інвестиції саме в інформаційно-комунікаційних технологіях. Важливо розуміти, що «цифровізацію» треба сприймати не як ціль певного виробництва, а як певний інструмент, завдяки якому буде відбуватися стимулювання до відкритого інформаційного суспільства, економічного зростання країни, збільшення робочих місць та продуктивності тощо [1, с.1].

Як показало дослідження, цифровізація виконує низку функцій, а саме:

- фінансового контролю і регулювання, оскільки цифровізація сприяє прозорості у розподілі, залученні і використанні ресурсів;
- фінансового аналізу - завдяки процесам автоматизації збору, опрацювання і зберігання даних забезпечується швидкий доступ до актуальної інформації для планування і коригування бюджетів на макро-, мезо-, мікрорівнях;
- комунікативну – цифровізація сприяє розбудові ефективних комунікацій як по вертикалі управління, так і по горизонталі – для інформаційного забезпечення кооперації між суб'єктами різних галузей або у конкретній галузі;
- підвищення ефективності використання ресурсів, що досягається за рахунок більш об'єктивного розподілу коштів, з урахуванням ефективності проєктів, на які вони спрямовуються, а також отримання економії внаслідок переходу від паперового адміністрування до електронного.

Цифровізація є необхідним елементом роботи організацій у сучасному світі. З кожним роком вона дає поштовх до економічного розвитку, дозволяє сформувати більш демократичне суспільство, механізми покращення функцій управління, зробити більш доступною освіту, банківську справу, охорону здоров'я, державні послуги тощо. Цифровізація – це основа, завдяки якій можливо досягти добробуту в країні, покращити та водночас полегшити життя громадянам. Проте потрібно не забувати, що без наявності стійкого соціально-економічного зростання буде складніше контролювати цифровий простір та уникати ризиків чи проблем. Тобто, насамперед, ще треба створити і забезпечити інформаційну безпеку.

Актуальними завданнями сьогодення є зменшення кіберзлочинності, підвищення рівня захисту персональних даних; створення захищеного обміну різними ідентифікаційними даними для фізичних та юридичних осіб. Загалом, потрібно, щоб цифровий простір був безпечний для людей, для збереження і передачі документів тощо [1, с.2].

Одна з ключових переваг цифровізації для України – це сприяння подоланню бюрократизації і корупції. І провідну роль у цьому процесі відіграє мобільний застосунок і вебпортал державних послуг онлайн «Дія», розроблений Міністерством цифрової трансформації України. «Дія» призначена для обслуговування громадян і суб'єктів підприємництва. Зокрема, послуга «Оселя» дозволяє оформити іпотеку без фізичного збору довідок у різних державних установах та відвідання банківської установи. За допомогою проекту «Робота можна отримати такі гранти: на власну справу – до 250 тис. грн; грант на розвиток власного садівництва, ягідництва та виноградарства – до 400 тис. грн на гектар; грант на розвиток тепличного господарства – від 2 млн грн.; грант на переробне підприємство – до 8 млн грн. У «Дії» заявлений невеликий час на оформлення заявки – до 20 хвилин. І це можливо завдяки тому, що відбувається обмін даними між Державними реєстрами. Для цього Міністерством цифрової трансформації було проведено значну роботу з оцифрування 350 Державних реєстрів [2].

Вагомою перешкодою для розвитку культури цифровізації є опір змінам у тих системах, які мають незаконні доходи, працюють за корупційними схемами. Таким чином, потрібні комплексні зміни у системі управління й адміністрування. Вони стосуються нормативно-правового регулювання, яке має нівелювати, а не створювати умови для розвитку корупції; викорінення деструктивної для громадянського суспільства філософії державної дозвільної системи як засобу збагачення посадовців; реалізація належної системної просвітницької діяльності.

Актуальність застосування цифровізації як інструменту подолання корупції підтверджується виявленими масштабами фінансових злочинів в Україні та тенденцією до їх зростання. В нашій країні поширюється практика функціонування професійних мереж, які допомагають ухилятися від сплати податків та легалізують (відмивають) кошти, отримані внаслідок такого виду злочинних дій. В середньому за рік обсяг «відмитих» коштів складає близько 10,6% ВВП України. І попит на такі види послуг, згідно з результатами розслідувань Державної служби фінансового моніторингу України, достатньо високий [3].

Прогресивний світ надає підтримку державам, які обирають шлях подолання корупції. Зокрема, Програма «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія!» за фінансування Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) надає грантові ресурси на підтримку ініціатив у сфері протидії корупції. Від аплікантів 2023 року приймаються концепції, спрямовані на досягнення таких основних результатів: вищий рівень прозорості і підзвітності роботи владних органів; активізація залучення громадян до протидії корупції, у тому числі у гуманітарній сфері; посилення передумов для виявлення активів фізичних і юридичних осіб, пов'язаних з військовою агресією російської федерації [4].

Питання подолання корупції має вирішуватися комплексно, вагому роль у цьому процесі відіграють превентивні, просвітницькі заходи. Тому вітально необхідно у достатньому обсязі фінансувати культуру, адже 200 стаціонарних книгарень для України з населенням 41 млн осіб (або 1 книгарня на 205 тис. населення) – це неприпустимо мало; системно модернізувати освітній процес, у тому числі шляхом впровадження в освітні програми на усіх рівнях освіти та в якості програм підвищення кваліфікації таких компонент, як бізнес-етика, норми ділового спілкування. Потрібно створювати нові і просувати існуючі антикорупційні освітні компоненти, які вже наразі доступні на цифрових платформах, зокрема, курс «Антикорупція», розроблений за участю Національного агентства з питань запобігання корупції та розміщений на платформі «Дія».

Україна наслідуює, і водночас експортує (наприклад, застосунок Дія), прогресивні напрями цифровізації на різних рівнях управління. Поширення цифровізації в управлінській діяльності та безперервне удосконалення цифрових технологій має спрямовуватися на підвищення економічного добробуту, підвищення конкурентоздатності, формування позитивного іміджу країни, у тому числі шляхом подолання корупції. Для цього потрібен комплекс реформ: економічних, техніко-технологічних, соціально-культурних, освітніх, нормативно-правових.

Список використаних джерел:

1. Чередніченко Н.С. Цифровізація державного управління. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf> (дата звернення: 17.02.2023).
2. Дії 3 роки. Як Україна отримала місце у світовій історії цифровізації? *Економічна правда*. 14.02.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/14/697034/> (дата звернення: 20.02.2023).
3. Kopytko M., Vinichuk M., Guk O., Shenderivska L., & Mokhonko H. Financial Stability as a Factor of Ensuring Sustainable Development of Ukraine's Economy in the Conditions of Globalization. 2022 IEEE 3rd International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC), Kyiv, Ukraine, 04-07 October, 2022, pp. 1-7, doi: 10.1109/SAIC57818.2022.9922978. (Access: 21.02.2023).
4. Грантова програма на підтримку ініціатив громадянського суспільства та медіа у сфері протидії корупції. *Громадський простір*. 22.07.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=hrantova-prohrama-na-pidtrymku-initsiatyv-hromadyanskoho-suspilstva-ta-media-u-sferi-protydiji-koruptsiji-3> (дата звернення: 19.02.2023).

**МЕНЕДЖМЕНТ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**MANAGEMENT OF
INTERNATIONAL BUSINESS
IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT

International management is a system of management practices aimed at the formation, maintenance, development and use of competitive advantages in different countries in order to organize, stabilize, strengthen and expand the positions of international companies in the world market. Opportunities for the development of international management are determined not only by such factors as the entry of domestic companies into foreign markets, but also by the development of internal activities of international enterprises. This makes it possible to effectively adapt already developed management methods to Ukrainian conditions. For the effective use of foreign experience in enterprise management, the state must create certain conditions in all branches of the national economy [1].

Among the factors affecting the development of international activities and the implementation of international management, there is a set of political and legal factors. Their manifestations include the imperfection of the legal system, in particular the field of taxation, regulation of investments (including foreign ones), the level and nature of Ukraine's cooperation with other countries and international organizations, corruption, etc. International management, perhaps, faces the greatest problems of development in the economic sphere. In particular, the non-convertibility of the national currency, the violation of the principle of market prices, the lack of an effective system of international marketing, high tax pressure, problems in establishing clear property rights, low income levels of the population, the predominance of administrative rather than economic methods of state regulation, support for domestic investments (which creates certain barriers to entry of foreign capital), lack of progress in science and technology [2].

Recently, it can be noticed that the sphere of services is gaining more and more importance in Ukraine, which is growing rapidly and permeates almost all stages of foreign economic agreements, the multiplicity of commodity forms also leads to the multiplicity of prices. That is, there are significant prospects for the development of international business management in Ukraine. There is also coordination and integration of various types of activities on the scale of the entire world economy. An equally promising direction of international business development is joint venture with developing countries. If we talk about the prospects for the development of international business in Ukraine in general, then it will be determined mainly by the general level of economic development of the country, the real results of the implemented reforms, a significant renewal of the structure of public production and the development of export potential.[2]

International management characterizes the need to make decisions on a global scale, considering local economic interests, that is why it is aimed at forming a business balance of various levels, considering the limitations of an international and national nature. Management functions are expanding, becoming more complicated and differentiated, which is connected with globalization and internationalization. The study of the functions of international management and the formation of the appropriate organizational apparatus of an international company is an urgent task, both time-consuming and controversial [3].

Thus, international marketing is an independent branch of the company's activity when it enters foreign markets, which is a necessary condition for each business entity to be able to successfully compete and satisfy its own goals in the world market. Today, the formation of international marketing continues, its further intensive development will provide even more opportunities for the integration of Ukrainian enterprises into the world economy.

References:

1. Kvachuk Ya. O. Korporatyvni stratehii rozvytku transnatsionalnykh korporatsii. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=22832> (date of application: 06.03.2023)
2. Problems and prospects of international business development in Ukraine. Economist's library. URL: <https://library.if.ua/book/18/1500.html> (date of application: 06.03.2023).
3. Ovsienko S., Suprun L., Kryvda O. Problems of agricultural marketing in Ukraine. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff*. Dnipro, Dnipro University of Technology, 2021. P. 191-193.

THE IDEA OF EUROPE, ENTERPRISES, AND SOCIETY

Whenever we talk about companies, the first thing that comes to mind is money, capital, or profit. In a way, this is the right approach because one of the main motives of a company or an entrepreneur is to make money and to get sustainable profit and development. Establishing your own business takes a lot of effort. First of all, it is necessary to have a good and valid vision. Then you should have a good organization and an adequate innovation perspective to ensure sustainability. In fact, entrepreneurship involves all of an organization's actions, including discovering, evaluating, and benefiting from opportunities in the market (2, 2000). No one can say that all these are easy organizations. However, when we think about today's world, it is not enough. History tells us other things.

We know that the idea of Europe originated with ancient Greek philosophers (3, 2021). All the important philosophers from the ancient Greek to today's have always mentioned the same things and supported the same idea for modern, sustainable systems. Doesn't it have the same value for us as what the ancient Greek philosophers said? Are we to pretend that all these philosophers have not told us about human beings, humanity, morality, and virtue? We have to accept that making money and getting profits are fundamental for every company, but where do we put each individual in this world? Don't we need a fresh start? Prioritizing only profitability is no longer enough in today's world.

Economic integration will undoubtedly provide growth, development, and new business opportunities for companies. It also leads to the emergence of new ideas and initiatives. However, what we basically aim for here is a good world where people live in peace. Does the growth and enrichment of companies lead to the growth and enrichment of people? Do young people get better education and better opportunities due to integration? We achieve very positive results. But the real question is: After all these positive results, what spirit should we reach? The path taken by the idea of Europe in history tells us that other initiatives should be made. Company integrations also bring social integrations. This is manifested either by companies establishing foundations or by supporting social initiatives.

The most important and desired result of integration is the increase in communication between societies and individuals. This is very important for the development of societies and individuals because individuals and societies have the opportunity to communicate with those who are unlike them. The basic dynamic of the development of individuals and societies as a whole can be realized by increasing their communication skills with individuals and societies that do not think for themselves. This can be better understood if we look at the development dynamics of the societies that gave importance to maritime in the world. While these dynamics enable development, they also encourage innovation and sustainable development because they allow for the adoption of all kinds of innovations.

The processes of globalization and integration pose new challenges to the economy of any country, raising questions about the assessment and stimulation of innovative activities of enterprises in the context of constant transformation (4, 2021). While European integration encourages communication and growth between companies, it also increases and strengthens communication between individuals and societies. While this power provided by communication makes existing initiatives even stronger, on the other hand, it prepares the ground for the emergence of new initiatives with new ideas. Another result of this communication is that companies create non-profit foundations and associations as well as create entrepreneurship aiming to get sustainable profit. In addition, non-profit organizations are established, especially with the initiatives of young people. We see individuals involved in these initiatives in relief activities and in natural disasters all over the world. Impactful work and psychological closeness among individuals in social enterprises provide a nuanced understanding of subjective experience (1, 2023). Especially with the increase in communication opportunities, more social enterprises began to be established.

In this respect, the establishment of new social enterprises or entrepreneurship, especially with the European integration process or other integration processes around the world, is the desired result, but further support of social entrepreneurship opportunities makes such integrations sustainable. Further support of social enterprises is expected to be the most desirable outcome of such integrations.

References:

1. Drencheva, A., Au, W. C., & Li Yew, J. (2023). Working For Impact, But Failing to Experience It: Exploring Individuals' Sensemaking in Social Enterprises. *Business & Society*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0007650322115078>
2. Shane S, Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad. Manag. Rev.* 25(1):217–26
3. Weller, S. (2021). Myths of Europa: From Classical Antiquity to the Enlightenment. In *The Idea of Europe: A Critical History* (pp. 16-34). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108784252.002
4. Zubko, T., Kovshova, I., Ilchenko, N., Laptieva, V., Vavdiichyk, I. (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (111)), 63–73. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>

GLOBAL CHALLENGES OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION: TASKS OF MANAGEMENT

The rapid development of new technologies and industries, their integration into complex inter-industry systems, led to the emergence of a new technological stage in the progress of human civilization - the Fourth Industrial Revolution. According to Klaus Schwab [1], the main ideologist of the concept of the Fourth Industrial Revolution, its characteristic feature is not just a combination of different technological spheres, but a large-scale and rapid spread of innovations. In such conditions, it is absolutely impossible to realize and predict the results of technological progress and cognitive breakthrough [1].

The phenomenon of the Fourth Industrial Revolution is manifesting itself more and more actively, acting as a powerful factor of changes not only in the field of technology, but also in the social and economic spheres, political-legal and worldview-value spheres, causing the reformation at the level of the world economy and the global political system. *The Fourth Industrial Revolution brings a whole set of new challenges, which have been described by many scientists [1,2], at the same time, new opportunities are associated with it.* The problem is how to use these opportunities, and who will be able to use them.

In this context, the problem of adaptive capacity of subjects of different hierarchical levels - the state, intergovernmental organizations, individual companies - becomes especially relevant. At the same time, the possibilities of finding adaptation mechanisms at different levels of the management hierarchy must be considered in a coherent, unified system of priorities and tasks. *Ukraine, like most countries of the post-socialist group, has already faced a set of problems that make it difficult to realize the opportunities of the Fourth Industrial Revolution.* Technological lags in industries, deformations in the structure of the industrial complex, inefficiency of institutions, unfavorable investment climate, underdevelopment of production and innovation infrastructure, significant potential for macroeconomic instability are complex problems that cannot be solved simultaneously with the search for response mechanisms to the challenges of the Revolution. All this means that for Ukraine, entering a new stage of industrialization will be particularly problematic [2]. Under such conditions, challenges turn into destabilizing factors of socio-economic development, rapid changes in the innovation sphere, the external environment of enterprises as a whole, can neutralize even the positive effects of transformations associated with the influence of the Revolution.

Considering these problems from the point of view of the microeconomic level, it should be emphasized that fundamentally new tasks of a strategic nature are faced by enterprise managers. The speed of changes in the external environment of enterprises significantly complicates their solution. *The construction of the trajectory of strategic development should focus on ensuring the flexibility of management systems and operational capabilities* - these are complex management tasks that require the restructuring of management systems, the introduction of a wide range of management innovations into management practice. The manager's competencies need significant expansion, especially in terms of the combination of organizational-management, security, information and technical-technological components. Achieving such integration of competencies is quite difficult, management expertise acquires a qualitatively different dimension, overcoming organizational and management boundaries.

An important task is also the search for mechanisms of strategic partnership with other companies, the attraction of foreign capital and technologies in various forms, and the introduction of flexible tools for the development of labor resources. It becomes almost impossible to solve the specified tasks without a strategic orientation of management policy, in conditions of a low level of organizational culture. Unfortunately, for many companies, even quite successful ones, such tasks remain unsolved even today. *The Fourth Industrial Revolution will certainly give rise to the emergence of new management concepts and practices that will pass the test of time, management activity will acquire a fundamentally new meaning that will overcome established stereotypes.* Such problems require a rethinking of approaches to the development of the management potential of companies as a whole.

References:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. 2016. – 172 p. URL: <https://www.docdroid.net/DNG1NMW/klaus-schwab-the-fourth-industrial-revolution-2016-pdf#page=2> (дата звернення: 27.03.2023).
2. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за ред. проф. А.І. Крисоватого та проф. О.М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.

EFFECTIVE PREFERRED INSTRUMENTS FOR ATTRACTING CAPITAL IN THE CONDITIONS OF THE ECONOMIC CRISIS

One of the important directions in the modern development of Ukraine is our country's efforts to overcome the economic and financial crisis and minimize its political and economic consequences. For this it is necessary to implement new effective institutional criteria for attracting capital, which include the use of effective preferential instruments. Effective mechanisms include tax credits and investment discounts, which, compared to tax holidays, have certain advantages, as they are more effective preferential instruments for attracting capital and other financial mechanisms in the context of an economic and financial crisis. Revenues from the use of these tools are easier to control and have a more transparent nature.

The availability of an investment tax discount for business entities (enterprises) gives the right to reduce pre-tax profit by a certain percentage of capital investments and R&D expenses carried out by the enterprise. In the Tax Code of Ukraine, the definition of a tax credit provides for a reduction of an enterprise's tax liability for the payment of corporate income tax in an amount equivalent to the share of expenses of the current tax period that must be directed to attracting capital to investment projects or R&D. The difference between these tax instruments is that the investment discount reduces the tax base, while the tax credit directly affects the amount of income tax.

These instruments are more suitable for short-term investment projects because, as a result, they directly reduce the amount of income tax paid. But in the long-term period, the additional incentive for the country from the introduction of these preferential instruments is that the enterprise, after the implementation of investment projects, increases labor productivity and the amount of profit before taxation and reduces production costs.

Western Europe countries' the tax credit definition an investment discount, which has no significance for tax obligations, but reduces taxable income, and is a subsidy, not a loan. Its use, the tax burden on taxpayers is reduced and it is more successful in stimulating investment and innovation activities of the state economy. The use of the investment tax credit is indicative of the fact that it increases the effectiveness of its economic and financial functionality, because only those economic entities that offer to implement innovative, highly effective projects that improve the competitive environment of the innovative development sector receive a tax credit. compared to other forms of credit, the introduction of the investment tax credit has qualitative advantages.

Sufficiently developed EU countries actively use these tax incentives for the innovative development of the economy and sufficient budget financing of innovations. For example, Denmark, Austria, Poland, Spain, and France make more use of investment tax credits, while Great Britain, the Netherlands, Latvia, Greece, and Slovenia use investment tax rebates. In Great Britain, for example, 50% tax deductions for investments are used, while in France, an investment tax credit is assigned in the amount of 25% of the increase in R&D expenditures of economic entities, which is compared with the previous year.

As for American countries, tax deductions for investments in Canada, they are provided in the amount from 10% to 50%, taking into account where the enterprise is territorially located, as for the USA, the share of the investment tax credit fluctuates in the amount of 6-10% of the amount of investment in equipment.

Investment tax rebates are also used in Japan as a mechanism to increase the innovative activity of enterprises, where enterprises are given the right to deduct 7% of the amount of capital investment in equipment from their income tax, which can be used to finance scientific research for the creation of electronic equipment and new materials [1]. In general, as a percentage of the tax base, the rate of the investment tax credit in the R&D component is set as a percentage of the tax base, and the amount can be 50%. It should be standard during the established period of tax credit provision for all types of economic enterprises.

Regarding the term of granting the investment tax credit in the field of research and development, the investment tax credit is applied to the object of taxation during a certain period in connection with the specified legislation. The legislation states that the time period is from one to five years. The amount of qualified expenses for R&D during the year is the calculation base of the tax credit. As for the tax base, it characterizes it by cost and is formed from the object of taxation (the amount of funds allocated by the taxpayer for R&D) [2].

We can consider the national tax system as an effective mechanism that affects the optimization of investment and innovation processes, therefore it can be stated that when the tax burden on an economic entity increases, its profitability decreases, which, in turn, limits the level of financing in this component economic development. And when the tax burden is reduced or special tax conditions are introduced, the profitability of the economic entity increases, which creates favorable conditions for investing in innovative sectors of the economy.

From this it can be concluded that in the field of the tax system, the reduction of the level of payments, which determine the fiscal nature, will increase investments in the necessary branch of industry due to the increase in the level of profitability.

Therefore, the introduction of the investment discount and the improvement of the terms of the tax credit in the domestic practice of taxation of the profit of enterprises will provide an opportunity to realize the modernization of the national industry at the expense of the economic entities' own funds; strengthen the stimulating function of the tax, reduce the tax burden on the profits of enterprises; to increase investment demand, it can be stated that the tax credit has a greater stimulating potential than the exemption from payment of certain types of taxes. In the conditions of the crisis, the introduction of these tax benefits can stimulate investment activity in priority sectors of the economy in order to meet the needs of society in competitive, high-tech products.

References:

1. Podatok na prybutok abo nepriami podatky: yak derzhavy, kompanii ta fizychni osoby reahuiut na zminy, shcho vidbuvaiutsia v sviti. URL: <http://www.kpmg.com/UA/uk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/PressReleases/Pages/KPMGtaxrates.aspx> (date of application: 06.04.2023)
2. Mazur Yu.O. Investytsiinyi podatkovi kredyt u zakonodavstvi Ukrainy: suchasnist i perspektyvy. *Ekonomika ta pravo*. 2017. № 1 (46).

CURRENT TRENDS AND FORMS OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION

Globalization is the process of increasing interconnectedness and interdependence among people, economies, and cultures worldwide. It is a complex and multifaceted phenomenon that has been shaped by technological advancements, economic liberalization, and cultural exchange [2].

Globalization has had significant social and cultural implications. It has facilitated the exchange of ideas, information, and culture between different regions of the world, leading to the spread of new technologies, ideas, and cultural norms. At the same time, it has also led to the erosion of traditional cultural identities and the homogenization of global culture. Here are some reasons why globalization is important for businesses:

Access to new markets: Globalization allows businesses to reach new markets, businesses can reduce their reliance on existing markets, which may be saturated or experiencing economic downturns.

Lower costs: Globalization can help businesses reduce costs by accessing cheaper labor, raw materials, and production inputs. This can be especially beneficial for businesses operating in industries with high labor costs or limited access to certain resources.

Increased competitiveness: Globalization can lead to increased competitiveness by exposing businesses to new competitors and best practices from around the world.

Access to talent: Globalization can also help businesses access a larger pool of skilled and talented workers from around the world.

Diversification: Globalization can help businesses diversify their operations and reduce their exposure to risk in any one market or region.

The success of any business in a globalized environment will depend on its ability to adapt and respond to these challenges while capitalizing on the opportunities presented by globalization. There are several current trends and forms of business internationalization, including:

Globalization: The increasing interconnectivity and interdependence of economies and societies worldwide, leading to the expansion of businesses across national borders.

Foreign Direct Investment (FDI): This involves a company investing in and managing operations in a foreign country. FDI can take various forms, such as setting up a subsidiary, acquiring an existing business, or forming a joint venture with a local partner.

International trade: This involves the exchange of goods and services across national borders. International trade can be facilitated by various means, such as importing and exporting, licensing, franchising, and contract manufacturing.

E-commerce: The rise of the internet and digital technologies has enabled businesses to sell their products and services online to customers around the world.

Outsourcing: This involves a company contracting out some of its business functions, such as manufacturing or customer service, to a third-party provider located in another country.

International franchising: This is a form of licensing in which a business grants the right to use its brand and business model to a local partner in a foreign country.

Strategic alliances: This involves two or more businesses from different countries forming a partnership to achieve a common goal, such as entering a new market or developing a new product [1].

Overall, businesses have various forms of internationalization available to them, and the choice of which approach to take will depend on factors such as their goals, resources, and capabilities, as well as the political and economic environment in the target market.

References:

1. Globalization Benefits and Challenges. website. URL: <https://velocityglobal.com/blog/globalizationbenefits-and-challenges/> (date of application: 04.04.2023)
2. Mike Collins, The Pros And Cons Of Globalization website. URL: <https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/?sh=1ab>
3. Amelia Josephson, Pros and Cons of Globalization website URL <https://smartasset.com/mortgage/the-pros-and-cons-of-globalization>(date of application: 01.04.2023)

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ

Серед основних глобальних проблем розвитку можна назвати і проблеми зростаючої нерівності. Підтвердження цього може слугувати доповідь ООН 2019 року «За межами доходів, за межами середніх показників, за межами проблем сьогодення: нерівність у стані людського розвитку в XXI сторіччі» [1] в серії доповідей про стан людського розвитку (які щорічно видаються ООН вже на протязі 30 років). В роботі (статті) автори не тільки проаналізують наявні статистичні дані щодо зростання нерівності серед країн та регіонів світу, а і запропонують нові концептуальні підходи щодо забезпечення глобального розвитку з врахуванням необхідності «подолання» наявної та зростаючої нерівності.

Як показано в роботі Е. Лобанової [2]: «*Основне питання в оцінці нерівності – ступінь її виправданості та справедливості: виправданості з точки зору сприяння подальшому розвитку, а справедливості – з погляду економічної обґрунтованості. Економічно обґрунтована нерівність завжди сприяє розвитку, але її надмірна концентрація може еволюційно чи революційно зупинити подальший розвиток. Тобто є межа, перетнути яку небезпечно навіть в умовах економічно виправданої нерівності. Інша справа, коли економічна нерівність формується за рахунок чинників здебільшого неекономічного походження. В цій ситуації будь-яке посилення або навіть збереження існуючих масштабів нерівності призводить до стримування розвитку і підризу базових основ суспільної моралі*».

Для ілюстрації вищенаведеного (оцінка динаміки зростання нерівності в світі) скористаємося даними з щорічних доповідей Credit Suisse Research Institute's «Global Wealth Report» [3, 4]. При цьому зазначимо, що на відміну від традиційних даних про нерівність доходів (наприклад дані Всесвітнього банку), доповіді Credit Suisse Research Institute's наводять дані про **багатство**, які ще в більшій мірі ілюструють стан нерівності (див. Таблицю 1).

Таблиця 1 – Дані про зміну душевого багатства найбагатших країн та світу в цілому в 2000 та 2022 роках

Країна/регіон	2022 рік			2000 рік			2022/2000
	Доросле населення	Багатство на особу	Джині	Доросле населення	Багатство на особу	Джині	Багатство на особу
Найбагатші країни							
Швейцарія	7 003 000	696 604	77,2	5 503 000	231 354	н/д	301,1%
Люксембург	504 000	657 564	66,3	331 000	207 592	н/д	316,8%
США	251 779 000	579 051	85,0	201 831 000	215 146	н/д	269,1%
Гонконг	6 315 000	552 930	73,8	5 092 000	171 057	н/д	323,2%
Австралія	19 359 000	550 110	66,2	13 908 000	108 656	н/д	506,3%
Нова Зеландія	3 364 000	472 153	70,0	2 726 000	79 140	н/д	596,6%
Ісландія	257 000	457 795	64,6	195 000	127 917	н/д	357,9%
Данія	4 538 000	426 494	73,9	4 079 000	110 450	н/д	386,1%
Канада	30 203 000	409 297	72,6	22 795 000	114 618	н/д	357,1%
Нідерланди	13 527 000	400 828	75,0	12 086 000	131 636	н/д	304,5%
Разом (топ-10)	329 845 000 (6,23%)	565 626 (40,2%)	н/д	268 546 000 (7,15%)	193 792 (44,2%)	н/д	291,9%
Світ	5 298 564 000	87 489	88,9	3 755 393 000	31 380	88,1	278,8%

Для оцінки ступеня нерівності скористаємося загальновідомим показником нерівності – **індексом Джині**. Аналізуючи дані, наведені в таблиці 1 зазначимо, що не зважаючи на нібито незначні відмінності в нерівності (індекс Джині для світу в цілому виріс з 88,1 в 2000 році до 88,9 в 2022 році, або на 0,9%) та, суттєве зменшення категорії найбідніших, зміни в розподілі багатства мають більш виражений характер (дані по процентним володінням багатства в світі наведені в Таблиці 2: для пояснення – в таблиці наведені відсотки володіння багатством 10% групами людей (від найбідніших до найбагатших), тобто: в 2010 році 10% найбіднішого населення в світі мало 0,0% в загальносвітовому багатстві, а 20% найбідніших – 0,1% багатства; в 2020 році 10% найбідніших виявилися ще боржниками (-0,5%) загальносвітовому багатству; в той же час в 2010 році 99% відсотків населення (не найбагатшого) володіло 56,4% загальносвітового багатства, відповідно 1% найбагатших мав інші 43,6% (100 - 56,4), а в 2020 році 99% мають тільки 54,4% багатства, тоді як частка 1% найбагатших збільшується до 45,6% (100 – 54,4). При цьому звернемо увагу на суттєве зростання середньо рівня багатства з 55 789\$ на дорослу особу до 80 690\$, або на 44,6%.

А от тепер слід повернутися до питання виправданості та справедливості нерівності. Для більшості найбагатших країн світу цілком обґрунтовано високий рівень багатства пов'язаний з високим рівнем продуктивності праці, який в рази більший ніж загальносвітовий рівень продуктивності

та має стійку тенденцію до постійного зростання (див. Таблицю 3). Справедливо? Іншим обґрунтуванням високого багатства є високий рівень природних ресурсів в країні. Справедливо?

Таблиця 2 – Розподіл багатства в світі (порівняння 2010 та 2020 років)

	Відсоток багатства, для (дорослого населення)											Середній та медіанний рівень багатства (\$)	
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	99%	Сер.	Мед.
2010	0,0	0,1	0,3	0,8	1,6	2,8	4,7	8,2	17,2	29,8	56,4	55 789	4 785
2020	-0,5	-0,5	-0,3	0,1	0,8	2,1	4,3	8,4	18,2	29,6	54,4	80 690	7 638

Таблиця 3 – Продуктивність праці деяких країн та регіонів світу в 2011 та 2021 роках

Країна/регіон	Продуктивність праці (ВВП(ПКС)/робітника)			2021/2021-світ (рази)
	2011	2021	2021/2011	
Швейцарія	121 188	130 958	+ 8,1%	3,22
Люксембург	249 763	240 475	-3,7%	5,91
США	118 572	131 112	+ 10,6%	3,22
Гонконг	103 100	199 959	+ 93,9%	4,91
Австралія	90 139	97 134	+ 7,8%	2,39
Нова Зеландія	75 879	78 291	+ 3,2%	1,92
Ісландія	88 082	96 095	+ 8,1%	2,36
Данія	107 200	117 209	+ 9,3%	2,88
Канада	88 896	94 611	+ 6,4%	2,32
Нідерланди	103 755	107 523	+ 3,6%	2,64
Світ	33 348	40 714	+ 22,1%	1,0
Африка	13 360	13 988	+ 4,7%	0,34
Польща	57 465	71 830	+ 25,0%	1,76
G-20	39 244	45 518	+ 16,0%	1,12
Китай	17 370	33 053	+ 90,3%	0,81
Україна	29 231	29 442	+0,7%	0,72

Виробництво на одного працівника (постійний ВВП 2017 р. міжнародні долари за паритетом купівельної здатності) -- змодельовані оцінки МОП, листопад 2022 р. Цей показник продуктивності праці розраховується з використанням даних про ВВП (у постійних міжнародних доларах 2017 року за паритетом купівельної спроможності), отриманих із бази даних Світового банку «Індикатори світового розвитку», а для обчислення продуктивності праці (як ВВП на одного працівника) використовуються оцінки МОП для загальної зайнятості.

Може скластися враження, що подолати нерівність в сучасних умовах неможливо: розвинуті (найбагатші) країни мають більший фінансово-економічний потенціал (наявне багатство) і, здебільшого, вищі темпи зростання, як і вищий рівень продуктивності праці. І все ж таки, як показано в роботі [5], деякі економіки що розвиваються, досягли більш кращого та потужнішого зростання ніж інші. При цьому, **в основі їх успіху лежить виважена довгострокова здебільшого інноваційно спрямована політика та видатна лідируюча роль великих компаній.** Серед таких країн виділяють 7 країн-лідерів, які перевищували реальний роковий приріст ВВП на душу населення на рівні 3,5% на протязі 50-ти років: Китай, Гонконг, Індонезія, Малайзія, Сінгапур, Південна Корея та Таїланд. Ще 11 країн досягли реального зростання ВВП не менше 5% на протязі 20 років (1995-2016): Азербайджан, Білорусь, Камбоджа, Ефіопія, Індія, Казахстан, Лаос, М'янма, Туркменстан, Узбекистан та В'єтнам.

Таким чином, як показує проведений аналіз та, перш за все, наявна практика успішного економічного розвитку країн та регіонів світу найбільш оптимальним шляхом ефективного подолання нерівності є шлях, пов'язаний з широким використанням інновацій. При цьому менеджмент стикається і буде стикатися з постійною дилемою пов'язаною з справедливістю та обґрунтованістю такого зростання.

Список використаних джерел:

- 1.Доповідь про стан людського розвитку за 2019 рік: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/доповідь_про_стан_людського_розвитку_за_2019_рік (дата звернення: 03.04.2023)
2. Нерівність в Україні: масштаби та можливості впливу / за ред. Е.М.Лібанової. – К.: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2012. – 404 с.
- 3.Credit Suisse Global Wealth Databook 2022 <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/global-wealth-databook-2022.pdf> (дата звернення: 01.04.2023)
- 4.Credit Suisse Global Wealth Databook 2010 <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/global-wealth-databook-2010.pdf> (дата звернення: 02.04.2023)
5. McKinsey Global Institute «Outperformers: High-growth emerging economies and the companies that propel them» September 11, 2018 | Report. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/outperformers-high-growth-emerging-economies-and-the-companies-that-propel-them> (дата звернення: 02.04.2023)

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ КРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

Одним із ефективних факторів інтеграції України до світових фінансових структур є застосування українськими підприємствами різних галузей господарства і насамперед інноваційних та дієвих фінансових інструментів при залученні ресурсів на світових фінансових ринках. Використовуючи зарубіжний досвід, а саме фінансові механізми та методи, що застосовуються при їх залученні, трансформуючи внутрішні процеси під світові стандарти, підприємства мають можливість отримати доступ до більш дешевих ресурсів на ринках капіталу, ніж ті, які залучаються в Україні, що повинно позитивно вплинути на конкурентоздатність цих установ. Отже вирішення цього питання, по суті, є пріоритетним завданням для вітчизняних підприємств і потребує більш швидкого та рішучого вирішення. Потрібно відмітити, що активність на світових фінансових ринках вітчизняних структур протягом тривалого часу залишатиметься єдиною альтернативою для лідерів українського бізнесу [1]. Їх успіх чи невдача в залученні міжнародних інвестицій залежатиме від чіткої та ясної уяви про особливості та правил гри на міжнародному фінансовому ринку.

В цьому аспекті необхідно прийняти до уваги мобільність міжнародних виробничих потужностей, які пояснюються тим, що сучасний етап розвитку міжнародних економічних відносин характеризується переміщенням виробничих потужностей індустриальних країн у країни, що розвиваються. Мотивом такої закономірності слугує низький рівень заробітної плати, що сприяє заниженню вартості на товари, які виготовляються. Це, у свою чергу, сприяє зростанню виробничих потужностей зокрема, вітчизняної економіки в цілому, що безперечно тягне за собою негативні наслідки – занепад економіки, скорочення виробництва, інфляція.

Тому для подальшого збільшення виробничої потужності країни часто вдаються до такого механізму, як кредитування виробничого сектора. Це призводить до зростання сукупної пропозиції, яке відбувається до тих пір, поки це дозволяє купівельна спроможність населення. У такому випадку існує два критерія, які можуть вплинути на зрушення сукупного попиту – це рівень заробітної плати та дохідність фінансових активів. Перший чинник як правило, є негнучким, і його зростання є повільнішим у порівнянні з інфляцією цін, а другий – складно використовувати у зв'язку з його залежністю від величини доходу самого споживача. Тому розвиток та стабілізація фінансової системи країни повинна відбуватися із врахуванням механізму кредитування виробничого сектору для впровадження інноваційних технологій та розвитку господарчої сфери [2].

На сучасному етапі фінансова система вже не складається виключно з банків: існує широка різноманітність структур, які надають фінансові послуги і опосередковують операції між споживачами і постачальниками різних послуг. Сучасні ринки фінансових послуг часто класифікують на щонайменше три функціонально різнобічні групи: інвестиційні посередники (наприклад, взаємні фонди і менеджери фондів); договірні інститути взаємних заощаджень (наприклад, страхові компанії і пенсійні фонди); депозитарні інститути (наприклад, комерційні банки, фінансові компанії, ощадно-кредитні асоціації та кредитні спілки) [3].

Тому розвиток і стабілізація фінансових механізмів та послуг країни з ринковою економікою, які залежать від ефективного державного регулювання вкрай важливим та відповідальним завданням на сучасному етапі розвитку української економіки, зважаючи на важливість її інтегрування у європейську та світову фінансову та економічну спільноту. Враховуючи сучасний рівень інтеграції світових фінансових ринків та їх взаємозв'язків з реальним сектором економіки на національному, регіональному та глобальному рівнях, будь-які прояви дестабілізації можуть мати вагомий негативний наслідок як для окремих виробників так і для національної економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Хорошковський В. Співробітництво України з міжнародними фінансовими організаціями: еволюція, теорія, практика. / В.Хорошковський; Київ. нац. екон. ун-т, Укр. т-во «Інтелект нації».К.: Інформ.-вид. центр «Інтелект», 2018. 424 с.
2. Реформування фінансово-кредитної системи та стимулювання економічного зростання в умовах міжнародної фінансової кризи / [Крамаренко Г. О. та ін.]; за ред. Крамаренко Г. О. Д.: Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля, 2020. 374 с.
3. Удосконалення фінансово-кредитного стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні / [Б. І. Пшик та ін.]; за наук. ред. Б. І. Пшика; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К.: УБС НБУ, 2019. 263 с.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ДЕРЕВИНИ У 2021-2023 РОКАХ

Світовий ринок деревини пережив декілька сильних потрясінь за останні 3 роки та продовжує розвиватися в нових умовах. Українським експортерам доводиться детально вивчати кон'юнктуру ринків країн - партнерів, щоб укласти вигідні контракти. Нижче поданий аналіз основних тенденцій на ринках деревини окремих країн.

За даними Держстату географічна структура українського експорту пиломатеріалів у 2021 році є диверсифікованою (рис. 1).

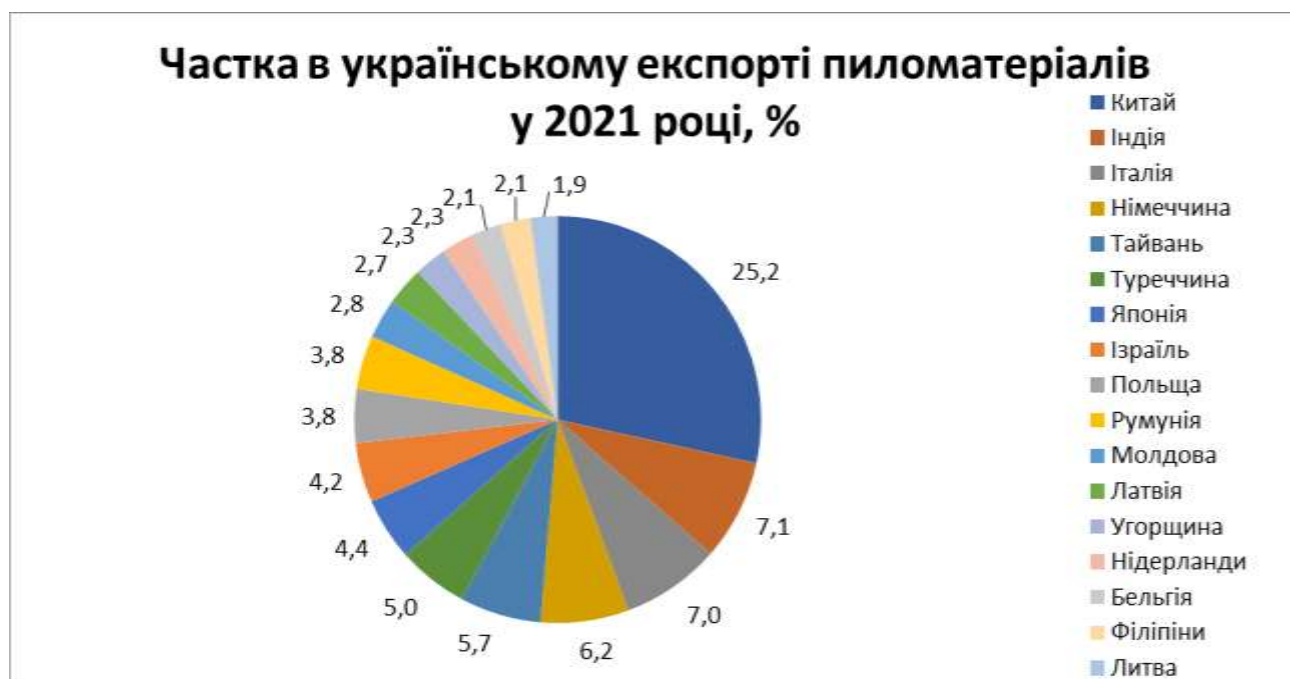


Рисунок 1 – Географічна структура експорту пиломатеріалів з України у 2021 році [1]

Діаграма демонструє, що найбільшим імпортером українських пиломатеріалів у 2021 році був Китай. У порівнянні з 2017 роком вартість експорту зросла на 54%.

Однак у першому кварталі 2022 року Китай скоротив імпорт пиломатеріалів на 44%. Незважаючи на те, що імпорт зріс у 2-му кварталі 2022 р., це був другий найнижчий квартальний обсяг за останні шість років. Уповільнення економіки та невизначеність на фінансових ринках не дозволили уряду та банкам інвестувати в житловий сектор, що призвело до зниження попиту на пиломатеріали. Причиною стала криза нерухомості та будівництва, що виникла після урядового регулювання кредитів [2].

Після початку повномасштабної війни в Україні та дискусійної позиції Китаю щодо військової агресії РФ проти України не слід очікувати збільшення поставок української деревини на ринок Китаю у 2023 році.

Індія імпортувала понад 80 тис. тонн пиломатеріалів з України у 2021 році. Країна активно розвивається та нарощує обсяги будівництва, що в свою чергу створює попит на деревину.

Дослідження проведене науковцями Промоде Кант і Раман Наутіял «Пропозиція та попит на деревину в Індії, 2010–2030 рр» демонструє, що наразі політика Індії забезпечує сталий розвиток лісового сектору, акцентує на збереженні лісів та збільшенні лісового покриву. Водночас автори прогнозують зростання споживання деревини на 70% до 2030 року, а це означає, що країна буде потребувати імпортованої сировини, що стає перспективним ринком збуту для українських виробників пиломатеріалів [3].

Туреччина імпортувала 5% українських пиломатеріалів у 2021 році. У країні відбувається швидка урбанізація через що зростає житлове будівництво, що також стимулює попит на вироби з

деревини. Це перспективний вектор для українських виробників, адже за прогнозом Technavio до 2026 року розмір ринку деревообробної промисловості в Туреччині зросте на 1,06 мільярда доларів США [4].

Значна частка українського експорту деревини спрямована до країн ЄС. Однак стрімке зростання цін на енергоносії, ріст інфляції та процентних ставок, спричинені російсько-українською війною, створюють складні умови на ринку деревини у Європі. Внутрішнє споживання та виробництво знижується, що також прогнозує рецесію закупівель деревини європейськими країнами у 2023 році.

У середньому Латвія, Литва та Естонія збільшили імпорт українських матеріалів на 65% з 2017 до 2021 року, що дозволило налагодити сталі зв'язки з європейськими партнерами.

Для українських експортерів зараз є можливість завоювати нові європейські ринки через санкції накладені на Росію та Білорусь, які постачали майже 8 мільйонів кубометрів хвойних порід деревини на ринок ЄС. Підприємці з Сербії, Хорватії, Данії, Нідерландів залишили заявку про можливе партнерство в Торгово-Промисловій Палаті України [5].

Іншим перспективним напрямом для співпраці з ЄС є виготовлення дерев'яних пелет, що використовуються для опалення, адже у зв'язку зі зростанням цін на енергоносії населення та промисловість шукатимуть альтернативні джерела теплоенергії.

Попри загальний спад торгівлі деревиною у 2022 році, Норвегія збільшила експорт пиломатеріалів на 20%, реципієнтами стали Німеччина та Латвія. Експорт Польщі та Швеції також зріс порівняно з 2021 роком, а їх ринками збуту були країни Європи та США.

Ситуація на ринку США залишається складною: продажі нових будинків впали на 20-30% з початку 2022 року, адже іпотечні ставки та ціни на житло зросли. Прогнозується, що споживання пиломатеріалів хвойних порід у США скоротиться на 4-5% у 2023 році, що стримує загальний розвиток світового ринку деревини.

Внаслідок повномасштабної війни в Україні, здорожчання енергоносіїв, а також порушення логістичних маршрутів та збоїв в поставках через пандемію у 2019-2020 роках ціни на пиломатеріали у всьому світі сильно зросли.

За останні два роки ціни на пиломатеріали найбільше зросли в Центральній Європі (+82%), за нею йдуть південно-східна частина Балтійського моря (+58%), Північна Америка (+33%) та Латинська Америка (+27%) [6].

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що світовий ринок деревини зараз переживає складний період, адже спостерігаються високі ціни та зниження попиту у найбільших імпортерів. Хоча більшість аналітиків не прогнозують стрімке зростання світового ринку деревини у 2023 році, можливе зростання локальних ринків через збільшення будівництва та швидку урбанізацію. Для українських експортерів зараз найкращий час для налагодження нових партнерських зв'язків з підприємцями Індії, Туреччини та Європейського Союзу, що потребують сировину та зацікавлені у співпраці.

Список використаних джерел:

1. Інструмент Міжнародного торговельного центру TradeMap: вебсайт. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c440711%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (дата звернення: 27.03.2023).

2. Стаття Ремо Бюлера «Значне послаблення попиту на пиловник» від 03.05.2022 у інтернет-виданні Timber: вебсайт. URL: https://www.timber-online.net/log_wood/2022/05/considerable-weakening-of-demand-for-log-wood.html (дата звернення: 03.04.2023)

3. Дослідження Кант, П. і Наутіял, Р. «Пропозиція та попит на деревину в Індії 2010–2030 рр», опубліковане вересень 2021р.: документ. URL: https://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=6813&no=1&disp=inline (дата звернення: 03.04.2023)

4. Звіт «Ринок деревообробної промисловості в Туреччині» дослідницької компанії Technavio від 18 жовтня 2022 р.: вебсайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/wood-manufacturing-market-size-in-turkey-to-grow-by-usd-1-06-bn-global-forest-products-market-to-be-parent-market---technavio-301650977.html> (дата звернення: 03.04.2023)

5. Торгово-Промислова Палата України: вебсайт. URL: <https://ucci.org.ua/derevoobrobna-promislovist>

6. Стаття в Американському журналі транспортування від 20 жовтня 2022: вебсайт. URL: <https://ajot.com/news/wri-market-insights-2022-a-halt-in-russian-log-exports-and-reduced-wood-demand-in-china-contributed-to-a-20-decline-in-global-log-trade> (дата звернення: 03.04.2023)

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Голук В. Я.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УМОВАХ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Міжнародні закупівлі – малодосліджене і цікаве явище у світовій економічній науці, що характеризує процеси придбання товарів та послуг за межами власної країни з метою забезпечення потреб компаній, організацій та держав у високоякісних та економічно вигідних товарах та послугах [1].

В сучасних умовах глобалізації економіки, міжнародні закупівлі є важливою складовою бізнесу великих та середніх компаній, а також держав. Проведення міжнародних закупівель дозволяє забезпечити підприємства високоякісними товарами та послугами, знизити витрати на закупівлю, збільшити конкурентоспроможність та отримати доступ до нових ринків. На сьогоднішній день Україна переживає нелегкий економічний період, пов'язаний з багатьма чинниками, серед яких війна з росією, криза в енергетичному секторі, повна зупинка великих підприємств та інші. Однак, Україна не є єдиною країною, що стикається з подібними викликами. Серед інших країн, що потрапили під ворожі обстріли та воєнні конфлікти, можна відзначити Ізраїль. Ізраїль, як і Україна, зазнав у своїй історії великої кількості воєнних конфліктів, які мали значний вплив на його економіку. Однак, не дивлячись на це, за останні роки економіка Ізраїлю зросла на 3-4% на рік, що свідчить про його високий рівень стійкості та розвитку. Отже, виходячи з цього, необхідно аналізувати аспекти, що будуть вирішальними для відродження економіки України.

Міжнародні закупівлі є важливим елементом зовнішньої торгівлі і мають великий вплив на економіку України. З приєднанням України у травні 2016 року до Угоди СОТ про державні закупівлі (Government Procurement Agreement – GPA) для українських експортерів з'явився новий канал продажу – міжнародні публічні (державні) закупівлі. Наразі українські компанії можуть брати участь у публічних закупівлях 48 країн-учасниць GPA на умовах недискримінації та рівного ставлення до місцевих й іноземних компаній. Задля досягнення цієї мети знадобилося 5 років. В 2011 році Україна подає свою аплікацію щодо приєднання до GPA, пройшовши три етапи редакції, постійного затвердження, у березні 2016 року ВРУ ухвалила умови вступу та з травня Україна є повноцінним членом GPA [2].

Одним з основних впливів міжнародних закупівель на економіку України є залежність від імпорту. Україна є нетто-імпортером більшої частини сировини та матеріалів для виробництва, тому міжнародні закупівлі є необхідним елементом для забезпечення потреб в цих ресурсах. Однак, така залежність може призвести до негативних наслідків у випадку коливань на міжнародних ринках. Але, виходячи із сьогоднішньої ситуації, коли всі родовища паралізовані, підприємства переробки або зруйновані, або примусово зупинені, то імпортна сировина стає основним елементом виробництва. Крім того, міжнародні закупівлі можуть сприяти впровадженню нових технологій та підвищенню якості виробництва. За рахунок доступу до іноземних постачальників, підприємства можуть отримати доступ до нових ринків та продуктів, що може позитивно вплинути на розвиток інновацій та технічного прогресу.

Управління міжнародними закупівлями може стати вирішальним чинником для підприємств у забезпеченні необхідної сировини та комплектуючих, підвищенні ефективності виробництва та зниженні витрат. Саме ці складові потрібні для ефективного розвитку малого та середнього бізнесу, для якого визначено особливе місце в відродженні економіки України, адже дані типи підприємств будуть рушіями розвитку.

Проте управління процесом міжнародних закупівель пов'язано з певними викликами та ризиками. Зокрема, це можуть бути технічні та логістичні проблеми, проблеми з мовним бар'єром, ризик недотримання термінів поставки, фінансові ризики, ризики пов'язані з культурними відмінностями тощо. Ці ризики можуть суттєво впливати на ефективність та результативність процесу міжнародних закупівель [3].

Одним з найважливіших викликів управління процесом міжнародних закупівель є нестача якісних та достовірних інформаційних ресурсів. Для того щоб здійснювати оптимальні рішення щодо міжнародних закупівель, менеджерам необхідно мати доступ до точної та своєчасної інформації про постачальників, їхніх цінах, термінах поставки та умовах оплати. Недостатня кількість інформації може

привести до невдач у пошуку найкращих умов закупівлі. Так, вирішення цієї проблеми взяла на себе держава. На порталі Дія.Бізнес, що є частиною Офісу з розвитку підприємництва та експорту, що утворився на базі Офісу з просування експорту України, що успішно функціонував з 2015 року та продемонстрував свою ефективність, яку відзначили як всередині країни, так і міжнародні партнери, створено спеціальний сервіс «Міжнародні закупівлі». Офіс надає консультаційні послуги в рамках використання механізму міжнародних публічних закупівель GPA. Основна мета цих послуг – надати бізнесу інформацію про механізм міжнародних публічних закупівель, у тому числі Угоду СОТ про державні закупівлі (далі – Угода), проконсультувати щодо можливостей, які відкриває Угода для українського бізнесу та шляхи використання цього інструменту для самостійного опанування компанією нових експортних ринків [2].

Ще одним викликом є ризик недотримання термінів поставки. Затримки в поставках можуть привести до порушення виробничого циклу та зниження продуктивності. При виборі постачальника необхідно враховувати не тільки ціну на продукцію, але й його технічні та логістичні можливості, здатність дотримуватися термінів поставки.

Також варто зазначити про проблеми з мовним бар'єром. При веденні переговорів з постачальниками з інших країн, менеджерам доводиться зіштовхуватися з проблемами з розумінням мови, зокрема з вимовою та вживанням термінів. Це може привести до непорозумінь та помилок при оформленні договорів.

Управління процесом міжнародних закупівель є складним процесом, що вимагає від менеджерів високого рівня кваліфікації та врахування різних факторів. Для успішного управління процесом міжнародних закупівель необхідно вирішувати різні завдання, такі як: відбір постачальників, переговори з ними, контроль якості товарів та виконання умов договорів. Одним з ключових завдань є оптимізація цього процесу. Одним із головних завдань управління процесом оптимізації міжнародних закупівель є зменшення витрат на закупівлю товарів та послуг, збільшення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку. При цьому важливо враховувати специфіку кожної країни та постачальника, що включає культурні, юридичні та інші аспекти.

Для досягнення вищезазначених цілей необхідно звернути особливу увагу на ряд дій, таких як:

– Аналіз потреб підприємства. Для успішної оптимізації міжнародних закупівель необхідно визначити потреби підприємства в товарах та послугах, що закуповуються за кордоном. Для цього необхідно проаналізувати виробничу програму, попит на продукцію та потреби в ресурсах.

– Пошук постачальників. Підприємство повинно визначити потенційних постачальників товарів та послуг на міжнародному ринку. Це може бути здійснено шляхом пошуку в Інтернеті, вивчення спеціалізованих видань, а також залучення консультантів з закупівель.

– Визначення оптимальних умов поставки товарів та контроль над виконанням умов договорів. Для цього підприємство повинно визначити умови закупівлі товарів та послуг, які відповідають його потребам.

– Оцінка постачальників. Після знаходження постачальників необхідно оцінити їх з точки зору їхньої компетенції, досвіду роботи, фінансової стійкості та інших параметрів.

– Укладання договору. Після вибору постачальника та оцінки його потенціалу необхідно укласти договір, у якому визначені умови поставки товарів та послуг.

– Контроль над виконанням умов договору. Після укладання договору необхідно забезпечити контроль за виконанням умов договору, щоб уникнути недорозумінь та конфліктів.

Оптимізація міжнародних закупівель передбачає виконання цих кроків з максимальною ефективністю. Це можна досягти за допомогою використання сучасних інформаційних технологій та інноваційних методів управління закупівлями. Наприклад, використання електронних майданчиків та інших онлайн-ресурсів може значно спростити процес пошуку постачальників та укладання договорів [4].

Отже, управління процесом міжнародних закупівель є складним та вимагає від менеджерів високого рівня кваліфікації, гнучкості та уваги до деталей. Оптимізація процесу та управління ризиками є ключовими аспектами успішного управління міжнародними закупівлями.

Список використаних джерел:

1. Степаненко М. В. Міжнародні закупівлі: поняття, зміст, сутність / М. В. Степаненко. // Економіка та управління підприємствами. 2015. №1. С. 116–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eup_2015_1_16 (дата звернення: 03.04.2023)
2. Дія.Бізнес. Міжнародні публічні закупівлі.. URL: https://export.gov.ua/69-mizhнародni_publichni_zakupivli (дата звернення: 03.04.2023).
3. Білоус М. С. Міжнародні закупівлі в Україні: наслідки та перспективи. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3116887-miznarodni-zakupivli-v-ukraini-naslidki-ta-perspektivi.html>. (дата звернення: 03.04.2023)
4. Маркетинг закупівель : навч. посіб. / Л.С. Безугла, Н.І. Демчук. – Дніпро : Видавець Біла К. О.,2019. 240с.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ТРАНСПОРТНОГО ПЕРЕВІЗНИКА З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Міжнародні перевезення та зв'язки як умого необхідні та мають провідну ланку в системі формування економічних процесів та розвитку України, після перемоги та розбудови нашої країни.

Зростаючі сили глобалізації зараз впливають на підприємства будь-якого розміру створюють особливі виклики та можливості для міжнародної співпраці через багато характеристик, пов'язаних з ними вимір. У цьому контексті зростаючий конкурентний тиск є однією з ключових причин цього підштовхнути МСП з різними країнами до пошуку партнерів у спробі скоротити витрати та сприяти розвитку конкурентних переваг вищого порядку, зосереджуючись на типах бізнесу потенційну гнучкість, пропоновану невеликим розміром, можна використовувати в повній мірі.

Передумовою відкритості економіки є формування ефективної та безпечної зовнішньоекономічної політики, ефективність якої полягає у реалізації власних економічних інтересів, а її безпека – у врахуванні інтересів інших суб'єктів глобальної економіки та недискримінації. Одним із важливих критеріїв відкритості економіки є вільна система зовнішньої торгівлі та достатньо висока конкурентоспроможність національної економіки [1, с.11].

Для міжнародної співпраці з країнами, що не є членами ЄС відкриває ринкові можливості доступ, за певних обставин, до нових технологій і управлінських ноу-хау. У той же час, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є позитивним чинником зовнішнього середовища для співпраці у всьому світі, що робить можливим поєднання спеціалізації продукту/послуг, з одного боку, і низькі витрати на виробництво, з іншого, з доступом до електронних мереж і а інформаційні бази даних. Крім того, поява електронної комерції на базі Інтернету пропонує МСП величезні потенційні можливості для розширення своєї клієнтської бази, доступу до нових товарних ринків оптимізувати свій бізнес.

Одним із факторів, який дедалі більше впливають є інтернаціоналізація. Хоча зростаючі сили інтернаціоналізації сприяють міни зовнішнього середовища, що впливають на підприємства будь-якого розміру, вони демонструють особливих викликів і можливостей через низку впливів, пов'язаних з розміром. Сили інтернаціоналізації пов'язані з більшою взаємозалежністю між національними економіками (ринків, динаміки пропозиції, капіталу та систем виробництва); тому уряди зацікавлені в тому, щоб спробувати використати потенціал такої взаємозалежності пропозиції, а також спробувати краще протистояти конкурентному тиску на підприємства та працевлаштування, щоб міжнародна співпраця відігравали свою потенційну роль у національному економічному розвитку на міжнародній арені.

За аналізом плану здійснення ринкового нагляду на 2021 рік враховано належність продукції до підвищеного ступеню ризику (її вид) - колісні транспортні засоби, нові частини та обладнання, які можуть бути встановлені та використані на колісних транспортних засобах, інфраструктура залізничного транспорту, рухомий склад залізничного транспорту – призначена продукція використовується для перевезення пасажирів та вантажів у тому числі небезпечних [3].

Більш детальні переваги для міжнародної діяльності для України можна представити у таблиці 1.

У 2021 році усіма видами транспорту перевезено 15,9 млн.т вантажів та 153,9 млн. пасажирів. Обсяг перевезень вантажів відносно 2020 року збільшився на 2,6%, а кількість перевезених пасажирів – на 12,5%.

Дані нам показують, що вантажний оберт в порівнянні з 2020 роком збільшився майже на 16%, а пасажирооборот транспортних підприємств на 26,6 % в порівнянні з минулим роком [4].

У процесі вдосконалення міжнародних перевезень вантажів важливо впроваджувати різні інструменти та програмне забезпечення. Наприклад, французьку програму - Akanea TMS Freight Forwarding, яка відповідає до вимог міжнародного бізнесу, незалежно від того, чи є ви організатором міжнародних вантажних перевезень, фрахтувальником, експедитором або комісіонером, консолідатором або NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier), перевагою є те, що вона відповідає потребам у оперативності, якості та прибутковості.

Багатомовне програмне забезпечення дозволяє організовувати та координувати транзитні та міжнародні транспортні послуги й операції: імпортно-експортні, моноmodalьні чи мультимодальні,

безпосередньо чи груповими. Якщо це більше стосується автомобільного транспорту, інші транспортні засоби мають певні переваги, морський і повітряний транспорт мають певне програмне забезпечення для управління. Ці інструменти допомагають знайти найкращі можливі маршрути, незалежно від часу чи вартості. Програмне забезпечення також допомагає мати постійний зворотний зв'язок щодо ситуації з транспортними засобами та налагоджує зв'язок із постачальниками послуг.

Відповідальність перевізника усувається або обмежується, якщо позовні вимоги впливають з цивільного позадоговірною правопорушення, а не з порушення договору [2, с.72].

Таблиця 1 – Swot-аналіз міжнародної співпраці у сфері перевезень для бізнесу України

	<u>Можливості:</u> вивчення міжнародного досвіду; нові потоки фінансування новітні технології	<u>Загрози:</u> нестабільна політична ситуація нестабільність після війни (економічний шок)
<u>Сильні сторони:</u> великий досвід роботи на ринку перевезень проводиться контроль за якістю доставки продукції до багатьох країн високий імідж компаній	SO-стратегії посилення конкретних логістичних районів у країнах ЄС та Азії; вдосконалення плану транспортних систем та інституційних підходів до досягнення неформальних транспортних перевезень	ST- стратегії збільшення вимог щодо контролю водіння автомобілем; розвиток міжгалузевої співпраці посилення конкуренції на ринку через попит на перевезення в майбутньому
<u>Слабкі сторони:</u> велика кількість конкурентів в галузі воєнний стан та скорочення робочих міст нестабільність в роботі через розруху та зміни маршрутів доставок якість транспортної інфраструктури	WO-стратегії здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу транспортних підприємств; дослідити потенціал цифрових рішень; дослідити рівень екологічного контролю транспортних засобів; розглянути нові підходи до інфраструктури та обслуговування транспортних засобів	WT - стратегії війна; нестабільність курсів валют; підвищення використання палива; стимулювання заходів для зменшення робочих поїздок і т.д

У логістичних операціях і транспортній частині важливо мати ефективних операторів, щоб різні учасники транспортного процесу були компетентними.

Для покращення ситуації необхідно мати клієнтських агентів, які можуть швидко передавати замовлення. Це ж стосується і експедиторів, які повинні забезпечити зміну транспортних засобів оптимальним чином, без втрати часу. У рамках логістики обробник повинен ідеально виконувати операції зі зберігання та завантаження продукту без недоглядів і ризиків. Під час транспортування слід мати під боком компетентного і професійного перевізника з хорошим знанням маршруту та прилеглих районів є перевагою, яку не можна нехтувати.

Важливо мати постійні засоби зв'язку з суб'єктами, відповідальними за здійснення транспортування. Це дозволить міжнародним компанії ефективно керувати ними, а також повідомляти нові директиви в разі непередбачуваних подій. Тож, міжнародний ланцюг постачання відіграє важливу роль у транспортуванні вантажів. В даний час українськими первізникам слід підтримувати дружні відносини та постійно контактувати з партнерами та інвесторами посилюючи зв'язок.

У висновку зазначимо, міжнародні перевезення, що свідчить про велику різницю. У міжнародній логістиці потоки, якими потрібно керувати, більш численні, але також важливіші. Для його покращення можна посилити контроль за обігом запасів, постійно перевіряти якість продукції або дотримуватись термінів поставки.

Список використаних джерел:

1. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 268 с
2. Галкін А. С., Левада В. П., Давідіч Ю. А., Давідіч Н. В., Вакуленко К. Є. Міжнародні перевезення : теорія та практика : навч. посібникКн. 1 / А. С. Галкін, В. П. Левада, Ю. А. Давідіч, Н. В. Давідіч, К. Є. Вакуленко / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018.182 с.
3. Державна служба України з безпеки на транспорті. URL:<https://dsbt.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2023)
- 4.Транспорт. Індекс вантажних та пасажирських перевезень у 2021 році URL:https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/report_development%20trend%202021/chapter_14.html#:~:text=У%202021%20році%20усіма%20видами,-%20на%2012%20С5%25 (дата звернення: 28.03.2023)

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗМІН В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Експорт є важливою складовою економічного розвитку країни. Україна має значний експортний потенціал, який забезпечує її інтеграцію у світову економіку. Зогляду на це, проаналізуємо які зміни відбулися в експортній діяльності України протягом 2022 року. У лютому 2022 року в Україні почалося повномасштабне вторгнення, яке досить суттєво вплинуло на експорт, але не зупинило його. За результатами 2021 року обсяг експорту склав 68 млрд дол. США, а за 2022 рік - 44 млрд дол. США. Тобто у 2022 році експорт зменшився на 35% у порівнянні з попереднім роком [1].

Але варто підкреслити, що йдеться про країну, яка веде війну за власне існування. І те, що Україна зберегла потенціал низки підприємств, які виробляють товари, привабливі для світового ринку, і не ввела повне обмеження на переміщення товарів і сировини, є неабияким досягненням. Не зважаючи на зменшення обсягу експорту, результати як для умов воєнного часу – позитивні [2]. Щомісячні обсяги експорту у порівнянні з минулим роком представлені на рис 1.



Рисунок 1 – Загальний обсяг експорту України за 2021 та 2022 роки, млрд дол. США

Джерело: [3]

У січні та лютому 2022 року український експорт демонстрував дуже позитивну динаміку — зростання до аналогічного періоду минулого року становило 34%. У березні обсяг експорту зменшився майже вдвічі через те, що з початком повномасштабного вторгнення, підприємства потрапили у ситуацію невизначеності. Вони не знали як надалі буде здійснюватися їх діяльність, як правильно її виконувати в час війни. Деякі підприємства закрилися або навіть були окуповані. Всі підприємства чекали інформацію від уряду як діяти та працювати в режимі військового стану. Також варто зазначити, що введення військового стану є форс мажорною обставиною за багатьма контрактами, тому багато поставок було відкладено або заморожено до закінчення такого стану. Це звичайно негативно вплинуло на зростання обсягу експорту. Але вже у травні можна побачити невелике зростання через те, що підприємства зрозуміли в яких умовах їм доводиться працювати та поступово адаптувалися до ситуації, що склалася. З березня по грудень 2022 року спостерігалися коливання в обсязі експорту, то невелике зменшення, то невелике збільшення. Найменший обсяг експорту за 2022 рік був у квітні та становив 2,64 млрд дол. США, а найбільший – у січні – 6,01 млрд дол. США, але якщо взяти за увагу період військового стану, то найбільший обсяг експорту був у вересні та становив 4,14 млрд дол. США [3]. Географія експорту представлена на рис. 2.

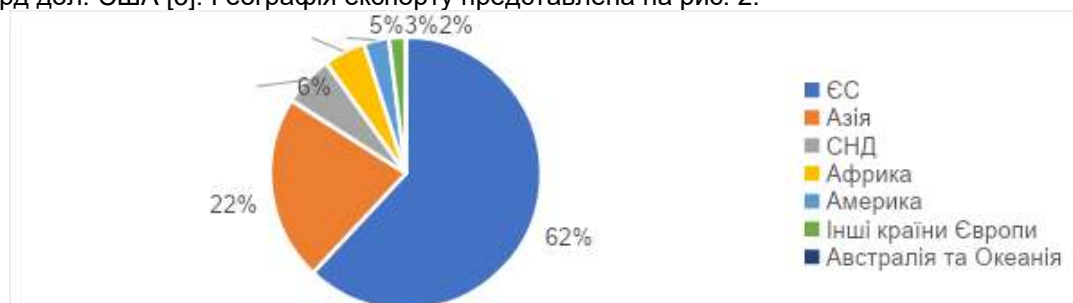


Рисунок 2 – Географія експорту України за 2022 рік, %

Джерело: [1]

Географічно 62% вітчизняного експорту припало на ЄС (27,9 млрд дол. США). Серед держав-членів ЄС найбільше експорт спрямовувався до Польщі (6,6 млрд дол. США), Румунії (3,8 млрд дол. США), Угорщини (2,27 млрд дол. США), Німеччини (2,23 млрд дол. США), Італії (1,5 млрд дол. США) та Іспанії (1,5 млрд дол. США). Поза межами ЄС найбільшим ринком експорту стала Туреччина (2,9 млрд дол. США), яка випередила Китай (2,46 млрд дол. США). Але при цьому експорт до Туреччини в межах року скоротився на 29%, а до Китаю на захмарні 69%. У 2022 році у порівнянні з 2021 роком істотно збільшилась частка постачання українського експорту до таких країн як Румунія, Угорщина, Словаччина, Болгарія та Молдова, які є географічно близькими сусідами. Достатньо великими покупцями українських товарів лишаються Туреччина, Німеччина, Нідерланди, Іспанія, Чехія [2].

Визначивши обсяги та географію експорту, розглянемо його товарну структуру за 2021 та 2022 роки, яка представлена на рис. 3.

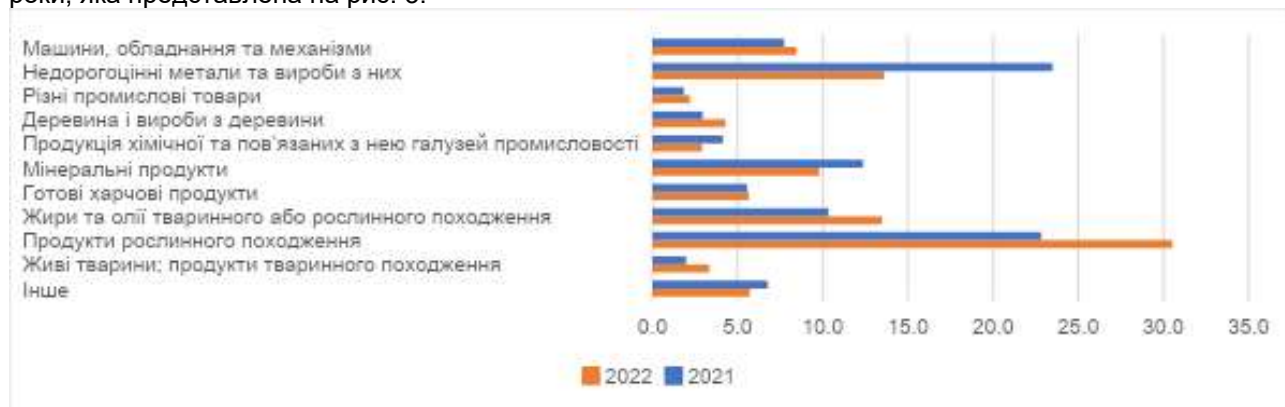


Рисунок 3 – Товарна структура експорту України за 2021 та 2022 роки, %

Джерело: [3]

До категорії інше (2021 рік: 6,8%, 2022 рік: 5,7%) належить текстильні матеріали та текстильні вироби (2021: 1,3%, 2022: 1,5%), полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них (2021: 1,6%, 2022: 1,1%), засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби (2021: 1,0%, 2022: 0,8%), вироби з каменю, гіпсу, цементу (2021: 0,8%, 2022: 0,7%), маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів (2021: 0,8%, 2022: 0,6%), взуття, головні убори, парасольки (2021: 0,4%, 2022: 0,4%), прилади та апарати оптичні, фотографічні (2021: 0,3%, 2022: 0,3%), шкури необроблені, шкіра вичинена (2021: 0,3%, 2022: 0,2%), перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння (2021: 0,3%, 2022: 0,1%).

Незважаючи на зменшення загального обсягу експорту, за деякими експортними товарними категоріями у 2022 році відбулося зростання, у порівнянні з 2021 роком, а саме: продукти рослинного походження (на 7,7%), жири та олії тваринного або рослинного походження (на 3,2%), машини, обладнання та механізми (на 0,8%), різні промислові товари (на 0,4%), деревина і вироби з деревини (на 0,4%), текстильні матеріали та текстильні вироби (на 0,2%), готові харчові продукти (на 0,1%). Таке зростання означає, що підприємства, які займаються виробництвом та експортом даних товарних груп, змогли пристосуватися до ситуації невизначеності та збільшити обсяг експорту. На жаль, є товарні категорії за якими відбулося зменшення експорту, а саме: недорогоцінні метали та вироби з них (на 9,9%), мінеральні продукти (на 2,6%), продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості (на 1,2%), полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них (на 0,4%), засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби (на 0,2%), маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів (на 0,2%), перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння (на 0,2%), вироби з каменю, гіпсу, цементу (на 0,1%). Суттєве збільшення обсягу експорту у 2022 році у порівнянні з 2021 роком відбулося за товарною категорією продукти рослинного походження (на 7,7%), а суттєве зменшення – недорогоцінні метали та вироби з них (на 9,9%).

Отже, у 2022 році українському експорту вдалося вистояти в умовах військового стану в країні та навіть досягти позитивних результатів за певними товарними категоріями. Україна збільшила експорт до країн ЄС. Щоб повернути довоєнні обсяги експорту та надалі продовжувати їх збільшувати, Україні необхідно покращувати умови для ведення бізнесу, приваблювати інвестиції та підвищувати якість виробництва, що дозволить підвищити конкурентоспроможність на міжнародній арені. Такі заходи ведуть до загального підвищення економічної активності в країні та зміцнюють її позиції у світовій економіці.

Список використаних джерел:

1. Експорт України 2022: вплив війни на географію та обсяги продажів: вебсайт. URL: <https://cid.center> (дата звернення: 29.03.2023).
2. Мінекономіки: Україна в 2022 році експортувала майже 100 млн тонн товарів: вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2023).
3. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2023).

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;
Ченуша Ю. С.
генеральна директорка
некомерційної німецько-української асоціації
Blau-Gelbes Kreuz eV.
м. Кельн, Німеччина

МІЖНАРОДНА ГУМАНІтарНА ДОПОМОГА НІМЕЧЧИНИ УКРАЇНІ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

Російська агресія відносно України, яка повномасштабно проявилася у лютому 2022 р., примусила світ змінювати свої погляди та ставати на шлях радикальних змін. Міжнародна спільнота більшості країн світу не лише на офіційному політичному рівні, а й на громадських добровільних засадах почала швидкими темпами розгортати гуманітарну допомогу Україні.

Blau-Gelbes Kreuz eV. є, затвердженою на державному рівні, некомерційною асоціацією зі штаб-квартирою в м. Кельні, яка ще з 2014 р. підтримує розвиток вільної, демократичної України та надає допомогу жертвам війни, особливо дітям, внутрішньо переміщеним особам, пораненим та іншим особам різних регіонів України, які постраждали від війни. Початковим проектом асоціації була ініціатива «Канікули без війни» (2016-2019 рр.), головною метою якої було надати можливість дітям, постраждалим чи осиротілим внаслідок війни на сході України, спокійно провести канікули, фізично та психологічно відпочити у Німеччині, здобути підтримку та увагу. З початку повномасштабної війни в Україні асоціація суттєво збільшила обсяги своєї діяльності, впроваджує різноманітні заходи, щоб допомогти українцям та їх країні, зокрема, у медичній, гуманітарній та культурній сферах, у приверненні уваги та залученні політичних кіл Німеччини до проблем війни в Україні. Напрями реалізації допомоги Україні є наступними [1]:

1. Медична сфера:

1.1. Постачання стандартизованих наборів лікарських засобів і виробів медичного призначення до лікарень у зонах бойових дій. Med Kit («міні-лікарня») – це одна палета, яка містить до 140 предметів невідкладних медичних засобів, які терміново необхідні від надання першої допомоги до виписки пацієнта. Вміст цих «міні-лікарень» дозволяє лікувати 95% невідкладних медичних станів у воєнний час і врятувати до 100 життів за допомогою кожного набору. Вартість одного такого набору складає 14-16 тис. євро, вони комплектуються на складі асоціації у м. Кельн, волонтерами готуються формальності для їх експорту з Німеччини та імпорту в Україну та відстежуються поставки для підтвердження їх повного використання за призначенням. Від початку російської агресії до 31 грудня 2022 р. асоціація доставила 102 до 28 лікарень України.

1.2. Постачання рятувальних рюкзаків «Rescue Backpacks» для польових лікарів (містить до 140 різних ліків та медичних виробів) для порятунку 5х людей в надзвичайних ситуаціях. У 2022 р. асоціація відправила в Україну 962 рятувальні рюкзаки (вартість кожного складає близько 1 тис. євро).

1.3. Машини швидкої допомоги – у 2022 р. волонтерами асоціації було відправлено в Україну 26 автомобілів (подарованих чи придбаних за пожертви у Великобританії), якими можна доставляти людей до лікарень або евакуювати з небезпечних районів.

Одним з найважливіших партнерів для реалізації медичних проектів асоціації є Ukraine Air Rescue – ініціатива неприбуткової організації Europäische Donau Akademie gGmbH, заснованої в березні 2022 р. приватними пілотами, що налічує 400 пілотів-волонтерів з 37 країн на п'яти континентах і велику команду волонтерів, які організують наземне переміщення. Метою Ukraine Air Rescue є швидка доставка ліків та медичного обладнання приватними літаками для лікарень до українського кордону. У 2022 р. Ukraine Air Rescue виконала 56 рейсів та доставила 17 тон допомоги.

2. Гуманітарна сфера:

2.1. Проект «Паунок малюка» – доставка внутрішньо переміщеним жінкам в Україну бебі-боксів із необхідними речами для перших тижнів життя новонародженої дитини. З червня по грудень 2022 р. асоціація доставила 881 бебі-бокс у різні міста України. Кожен набір містить близько 60 предметів (від засобів гігієни для матері та дитини до підгузків, одягу, продуктів харчування).

2.2. Проект «Даруй тепло» – постачання теплих речей, приладів для пунктів обігріву, генераторів для лікарень та дитячих садків. У листопаді-грудні 2022 р. асоціація поставила в Україну 4200 окремих речей, 1700 коробок і 10 палет із зимовим спорядженням, понад 1200 генераторів, в тому числі один 15-тонний аварійний генератор до військового госпіталю.

2.3. Постачання продуктів харчування та товарів повсякденного вжитку (2000 пакунків) у райони бойових дій в Україні.

2.4. Допомога 3500 українським біженцям в м. Кельн та його околицях для адаптації в суспільстві.

3. Культурна сфера та адвокація: з початку російського вторгнення у лютому 2022 р. волонтери асоціації провели 26 і підтримали 20 мітингів та демонстрацій, проводять заходи на свята, сприяють популяризації української культури, встановленню інформаційних стендів, проведенню майстер-класів, сценічних програм, беруть участь та організують панельні дискусії на тему російської агресії проти України, відвідують різноманітні конференції, де представляють інтереси України тощо. Організація заходів здійснюється із залученням політичних кіл Німеччини, зокрема, обербюрогмістерки м. Кельн Генріетти Рекер.

У 2022 р. асоціація за підтримки донорів збирила близько 10,7 млн. євро (пожертв на 1,2 млн. євро в натуральній та 9,5 млн. євро пожертв в грошовій формі) для допомоги Україні. Пожертви були використані за напрямками наступним чином (рис. 1).

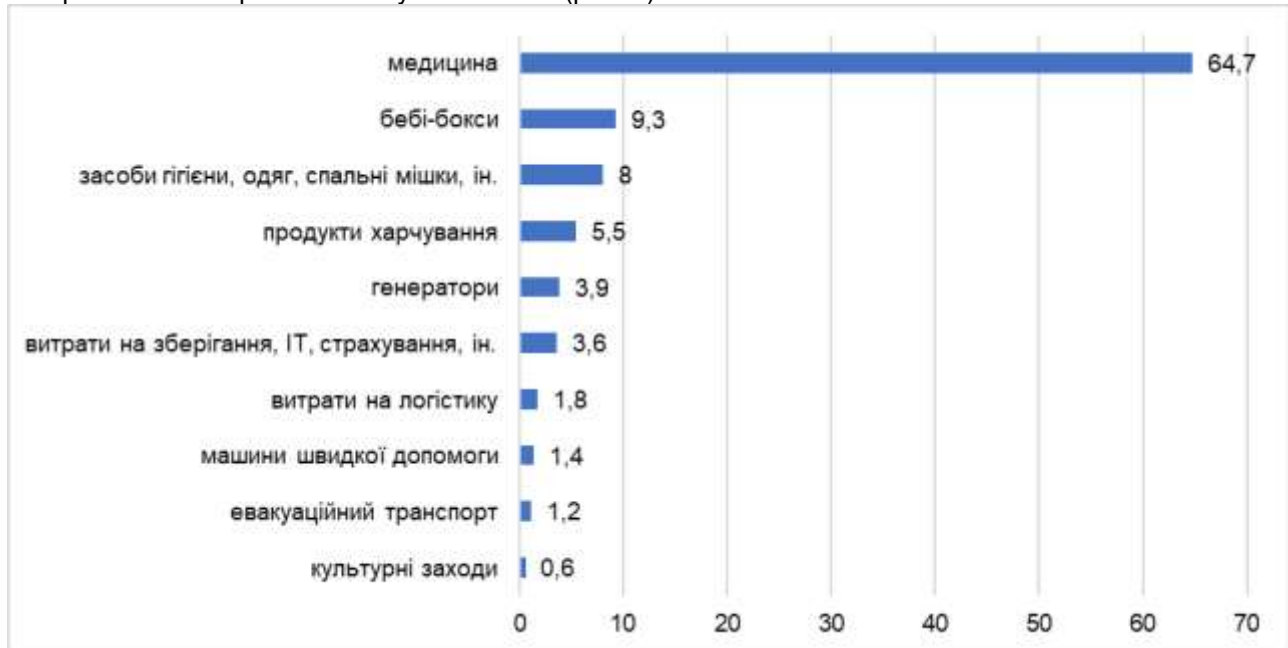


Рисунок 1 – Використання коштів асоціацією Blau-Gelbes Kreuz eV. на допомогу Україні у 2022 р., % [1]

Blau-Gelbes Kreuz eV. представлена волонтерами з різних сфер, включно з медичної та фармацевтичної. Завдяки ноу-хау, набутим у повсякденній роботі, та налагодженим контактам у німецькому та українському політикумі та суспільстві, асоціація стала одним із найважливіших контактних партнерів для всіх, хто бажає надати допомогу Україні. Візит Федерального канцлера Німеччини Олафа Шольца 13 травня 2022 р. або міністра-президента землі Північний Рейн-Вестфалія Гендріка Вюста з нагоди Дня Незалежності України 24 серпня 2022 р. на склад асоціації підкреслюють важливість її роботи та роль для німецької допомоги Україні. За відданість миру та цілісності в Україні Blau-Gelbes Kreuz eV. були нагороджені волонтерською премією Cologne Volunteer Award 2022, на яку було номіновано 123 організації та особи.

За даними Міністерства зовнішніх справ України, у розрізі міжнародних організацій гуманітарна допомога надходила в основному від ООН, яка також суттєво збільшила присутність своїх агенцій, програм і фондів в Україні. Система ООН спрямувала в Україну понад 4,5 млрд дол. у 2022 р. Найбільшою за оціночними даними міжнародною допомогою у 2022 р. стала допомога від США (9,9 млрд. дол.) та Німеччини (1,95 млрд. дол.) [2].

Список використаних джерел:

1. Jahresbericht 2022. Blau-Gelbes Kreuz Deutsch-Ukrainischer Verein e.V. URL: <https://www.bgk-verein.de/> (дата звернення: 05.04.2023)

2. Гуманітарка у 2022-му: хто скільки отримав і яка ситуація на Херсонщині, Харківщині і Сумщині? Інформаційний веб-портал «Дорослий погляд на світ». 2023. URL: https://lb.ua/news/2023/01/18/542807_gumanitarka_2022mu_ho_skilli.html (дата звернення: 08.04.2023)

ЕНЕРГЕТИЧНА СОЛІДАРІСТЬ КРАЇН ЄС В УМОВАХ ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У кожної країни ЄС відповідно до її соціально-економічного становища формується власне бачення солідарності, яке ґрунтується на національному уявленні, що ускладнює створення європейської концепції солідарності, виробленої з конкретних елементів, які тепер мають бути сформульовані на загально європейському рівні. Часто відмінності в культурі, історії та енергетичній політиці серед країн-членів ЄС, де геополітичні, технічні, виробничі та технологічні умови також різняться, все ще призводять до суперечливих поглядів та очікувань від урядів та громадян щодо власного значення та механізмів реалізації енергетичної солідарності. Окремі науковці [1] розглядають енергетичну солідарність як суперечливе питання щодо розподілу фінансових трансфертів від «багатих» до «бідних»; як форма добродітності, яка забезпечує безумовну підтримку і нічого не вимагає від одержувача; чи енергетична солідарність як інструмент витрачання значних європейських бюджетних ресурсів та інших фінансових інструментів, особливо для тих, хто потребує покращеного доступу енергії до європейської енергетичної інфраструктури.

Інструментами впровадження енергетичної солідарності може бути не лише укладення двох- чи багатосторонніх договорів про співпрацю в енергетичній сфері, а й неофіційні домовленості між країнами. Важливо нагадати, що європейська енергетична політика не може обмежуватися питанням солідарності, тому інколи виходить у поле політичних домовленостей, компромісів тощо. Для того, щоб вирішувати питання, а тим паче дотримуватись енергетичної солідарності, країна повинна мати певний ступінь енергетичної незалежності. Або ж навпаки, країна енергетично залежна часто виступає ініціатором активізації такої солідарності з боку інших країн, які є більш енергетично самостійними.

Енергетична солідарність ЄС в основному та послідовно включає п'ять основних цілей, які мають бути реалізовані в умовах турбулентності міжнародного бізнес-середовища [2; 3; 4]:

1. Формування та розвиток внутрішніх ринків газу та електроенергії, що забезпечують фактичну солідарність через ліквідність енергетичних потоків у Європі.

2. Забезпечення надійних поставок енергоресурсів через наявну інфраструктуру та розвиток ефективних механізмів подальшої інтеграції різних національних енергетичних мереж за допомогою взаємозв'язку інфраструктури.

3. Оптимізація використання енергоресурсів в ЄС в умовах просування поновлюваних джерел енергії та їх розвитку з метою посилення ролі колективної європейської енергетичної політики як основи для подальшої колективної солідарності в майбутньому.

4. Реалізація політичної солідарності та лідерство держав-членів, що базуються на колективних підходах та широкій співпраці на європейському рівні в ризикових політичних сферах, як усередині ЄС, так і безпека поставок, що ґрунтується на дисципліні та жорсткості поза межами ЄС.

5. Врахування дисбалансу рівнів економічного та соціального розвитку кожної держави-члена ЄС, які стикаються з конкретними технічними труднощами у прийнятті та реалізації європейських енергетичних цілей у сфері сталого розвитку.

В цілому, енергетичну солідарність слід розуміти як сукупність інструментів, ініціатив та характер поведінки учасників енергетичного ринку, метою взаємодії яких є не лише забезпечення енергією та задоволення потреб виробітку, транзиту, перерозподілу та споживання енергії, а задоволення потреб всіх зацікавлених учасників у забезпеченні енергетичної безпеки у відповідь на виникаючі загрози (у тому числі політичного походження), при цьому враховуючи регіональні енергетичні очікування та зміни міжнародного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. ENERGY TRANSITION BY 2050: A MULTIFACETED CHALLENGE FOR EUROPE / Sami Andoura and Clémentine d'Oultremont, *Policy Paper, Notre Europe*, May 2012

2. Sami Andoura. ENERGY SOLIDARITY IN EUROPE: FROM INDEPENDENCE TO INTERDEPENDENCE. PROJECT "A TEST FOR EUROPEAN SOLIDARITY. JULY 2019. P. 110

3. *Energy infrastructure priorities for 2020 and beyond – A Blueprint for an integrated European energy network*, COM(2010) 677/4, Brussels.

4. Okhrimenko, O. & Manaienko, I. (2022) Risk management instruments of EU energy security: through integration into efficiency. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 22 (2022). Pp. 15-23. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259794/256673> (дата звернення: 21.03.2023)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

У сучасних умовах світового економічного розвитку та структурних перебудовах, що відбуваються, можна виявити тенденції четвертої промислової революції, яка за своєю сутністю є інформаційно-технологічною. Вона підпорядковує собі все суспільне виробництво, представляючи докорінну перебудову його технічних основ, у якому наука стає провідним чинником виробничого процесу. Разом з поширенням технологій продовжується розвиток категорії «четверта промислова революція», що значно ускладнює уявлення про те, як якісно та кількісно описати та оцінити структурні перебудови в економіці. Корінна трансформація виробництва відбувається паралельно зі змінами та інших сферах життя суспільства. Маючи потужний потенціал, четверта промислова революція також несе в собі виклики та загрози для подальшого розвитку цивілізації. Експонентний розвиток технологій четвертої промислової революції відбувається в умовах крайньої невизначеності можливих наслідків від їх глобального впровадження в новий соціально-економічний уклад, що формується. Складність і взаємозалежність майбутніх глобальних змін практично у всіх сферах життя людства ставлять перед науковою спільнотою складні завдання вивчення, усвідомлення, прогнозування та пошуку механізмів управління результатами сучасної промислової революції та тенденціями нового технологічного, економічного та соціального укладу, що формується.

Кожна технологічна революція є широке поширення нових продуктів, галузей та інфраструктури, що поступово утворюють парадигму подальшого розвитку. Індустрія 4.0 розпочалася у XXI столітті паралельно з технологіями 3.0, що ще розповсюджуються по світу (автоматизація і комп'ютеризація виробничих процесів, використання відновлюваних джерел енергії, аддитивні технології та ін.). Однак вона якісно відрізняється від своїх попередниць за швидкістю, масштабами та системним характером соціально-економічних наслідків [3]. Саме поняття Четверта промислова (індустріальна) революція з'явилося як синтез німецької ініціативи Industrie 4.0 та американської концепції діджитал виробництва та, трохи згодом, Інтернет речей (IoT), розширеного стосовно всіх сфер життя, куди проник Інтернет і формуються великі простори даних. Технологічний прогрес вплине на розстановку сил у світовій економіці. За оцінкою фахівців PwC, до 2030 року в Азії буде сконцентровано до 66% представників середнього класу і на них припадатиме 59% обсягу споживання. Дефіцит виявиться щодо найважливіших видів ресурсів, зокрема потрібно більше води (на 40%), енергії (на 50%) та продуктів харчування (на 35%). Істотно посиляться урбанізація (з 50% у 2010 р. до 72 % у 2050 р.), що формує нові сегменти («розумне місто», «розумний дім» та ін.) та можливості розширення географії присутності багатьом компаніям. До 2050 зросте частка населення віку понад 60 років, склавши 21%, що породить конкуренцію за висококваліфіковані кадрові ресурси [4].

Бізнес отримає такі проривні технології, як роботи (електромеханічні або віртуальні), штучний інтелект (самонавчальні програми), «блокчейн» (розподілені бази даних для обліку транзакцій), безпілотні пристрої (літальні або водні пристрої, що дистанційно пілотуються), тривимірний друк, доповнений і реальність (VR), "інтернет речей" (IoT). Технологія IoT спрямована на оптимізацію виробничих процесів (моніторинг працездатності обладнання, автоматизація управління виробничими потужностями), управління активами та запасами (датчики контролю якості, потужності), забезпечення безпеки (мобільні датчики розташування, стану, контролю довкілля). Відстеження роботи за повністю автоматизованими виробництвами здійснюється віддалено за допомогою RFID-міток, нанесених на моделі та дозволяють тисячам сканерів та датчиків у режимі on-line контролювати параметри виробництва.

Індустрія 4.0 для промислових підприємств передбачає інтеграцію процесів як за вертикаллю (по стадіях виробництва всередині підприємства), так і по горизонталі (інтеграція підприємств та юридичних осіб у ланцюжки створення вартості): від розробки продуктів та їх виробництва до логістики та післяпродажного обслуговування. Паралельно відбувається революція у сфері якості та надійності та безпеки, при чіткому уявленні про супутні ризики (техніко-технологічні, суспільні, міждержавні та ін.), що виявляються в маргіналізмі, безробітті (чорній зайнятості), розтраті бюджетних коштів.

За оцінкою компанії McKinsey, цифровізація вже до 2025 року забезпечить додатковий приріст ВВП країн ЄС 10,5%, США 7,9%, Австралії 11,8%, Бразилії 6,0%. Приріст ВВП в умовах цифровізації економіки досягатиметься за рахунок зміни інституційного дизайну, що стосується оптимізації виробництва та логістики, підвищення продуктивності обладнання, ефективності НДДКР, зниження витрат та інших джерел. Окрім того, змінюватимуться пропорції бізнесу (малого, середнього, великого), зазнає трансформації роль грошового та людського капіталу. Лідерами по готовності до Четвертої промислової революції є Сінгапур, США, Японія, Німеччина, Швейцарія та інші. Розвинені

країни [2, с.6]. Особливістю Четвертої промислової революції з її цифровізацією та роботизацією є те, що на ринку праці не буде створення додаткових робочих місць, але посилиться процес «стиснення» вже сформованого. Штучний інтелект сформує передумови для створення принципово нових технологій, програмних комплексів і самонавчальних роботів завдяки здатності машин набувати, генерувати та накопичувати знання та вирішувати когнітивні завдання. Механіка та електротехніка, доповнені штучним інтелектом, забезпечать промисловим роботам здатність швидкої адаптації виробничих умов без додаткового перепрограмування. Роботам зі штучним інтелектом будуть довірені такі сфери, як логістика, обробні виробництва, фінанси, маркетинг, медицина та інші. Нові технології та нові продукти передбачають створення нових робочих місць та нових професій. Одночасно спостерігається суттєва поляризація за ознакою високо- та низькокваліфікованих груп з витісненням працівників середнього рівня кваліфікації. Поява принципово нових креативних професій та інженерних спеціальностей супроводжуватиметься ліквідацією численних традиційних.

Промислова революція, що насувається, порушує проблеми посилення нерівності регіонального економічного і соціального розвитку. Вже сьогодні розрив у можливостях інформаційно-комунікаційних технологій становить 3-65%, що накладає відбиток на якість життя та доступність освіти [2]. Скорочення робочих місць у промисловій промисловості супроводжується зростанням чисельності населення, яке має постійного місця роботи. «Нові» робочі місця не будуть відповідати традиційній моделі повної зайнятості (робота на вимогу, неповний робочий день тощо), оскільки технології, що виникають, дозволять фрагментувати робочий процес. Проте нестандартна зайнятість означає запит на низьку кваліфікацію. Навпаки, нестандартні операції вимагатимуть найвищий рівень кваліфікації, що поставить ринку праці більш вразливе становище працівників, котрим хороша освіта буде недоступним. Адже майбутньому поколінню доведеться вивчати та освоювати навички цифрових технологій з раннього віку та навчатися протягом усього життя.

Молодь регіонів зі «слабко розвиненими» та «найменш розвиненими» міськими агломераціями та освітньою інфраструктурою виявиться неконкурентоспроможною на ринку праці. Для них життя розгортатиметься у відсутності перспектив кар'єрного та професійного зростання. Наслідком стане відтік тих, хто володіє інноваційним потенціалом добре освічених фахівців, блокування запитів на розвиток та інновації [1]. Технологічні зміни призведуть до поглиблення цифрового розриву та ще більшого соціального розшарування, яке пошириться на раніше стабільні галузі, регіони та професійні групи. Цифрові технології змінять ринок праці та трансформують механізми зайнятості. Взаємодія роботодавців та працівників буде більшою мірою проходити в Інтернеті, про що свідчать численні рекрутерські онлайн-сервіси.

На сьогодні вчені та дослідники виокремлюють 29 глобальних ризиків та 13 глобальних тенденцій розвитку IV промислової революції. Доповідь «Глобальні ризики 2015», складена Marsh&McLennanCompanies, SwissReinsuranceCompany, ZurichFinancialServices, Центром управління ризиками Уортонської школи бізнесу, Оксфордською школою бізнесу та Національним університетом Сінгапуру на основі думки 900 провідних світових експертів. Згідно з консолідованою думкою експертів, саме геополітика має найбільший вплив на економічні процеси, що відбуваються у світі. З одного боку, держави створюють міжрегіональні торговельно-економічні спілки, намагаючись розширити свій геополітичний вплив, з другого - ті ж держави ведуть політику протекціонізму та економічних санкцій. На думку експертів, це може не тільки завдати шкоди глобальній економічній співпраці, але й зробити ефекти від IV промислової революції в різних країнах вкрай нерівномірними та неочевидними [1, с. 123].

Феномен четвертої промислової революції проявляє себе все активніше, виступаючи як самостійний чинник переформатування світової економіки та глобальної політичної системи. Відштовхуючись від тези, згідно з якою цивілізації розвиваються за моделлю «виклик – відповідь», можна стверджувати, що нагорі опиняться ті країни, регіони та люди, які найбільш адекватно відреагують на виклики. Виходячи зі сказаного, країни-переможці мають: стати власниками передових цифрових платформ та інноваційних екосистем; створити диверсифіковану індустрію, відповідну основним напрямкам четвертої промислової революції; впоратися з масовим вивільненням праці та наростанням соціальної нерівності; зберегти чи грамотно модифікувати базові людські цінності. Невдачі конкретної країни у вирішенні цих проблем призведуть до її сповзання на узбіччя цивілізації.

Список використаних джерел:

1. Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119-132.
2. McKinsey (2019). – Tech for Good. «McKinsey Global Institute». 2019. 77 p.
3. Мор Іксон Манда, Сумайя Бен Дау. Реагування на виклики і можливості четвертої Промислової революції в країнах, що розвиваються (2019). URL: <https://collections.unu.edu/eserv/UNU:7324/p244-Ickson-Manda.pdf> (дата звернення 12.03.2020).
4. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx (Last accessed: 25.04.2018).

ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах війни глобальне економічне середовище стає все більш важливим фактором розвитку для українських підприємств деревообробної галузі. Головна причина – це падіння внутрішнього попиту, за оцінками експертів, більше ніж на 50%, так за перший квартал 2023 року деревообробна галузь реалізувала 43% обсягу своєї продукції, недоотримавши при цьому 1,57 млрд грн. Для порівняння в першому кварталі 2022 року галузь реалізувала 92% обсягу своєї продукції [1].

Ситуація в глобальному економічному середовищі також є непростою. В першій половині 2022 року мала місце тенденція до зменшення попиту на певні види деревини, так на хвойні породи попит впав на 20%. Важливу роль тут зіграли поставки деревини до Китаю, наприклад, імпорт деревини з країн Північної Європи зменшився на 30%. Позитивною тенденцією є зменшення кількості підприємств-конкурентів у Європі чому сприяють, за словами експертів, високі витрати на виробництво, зокрема на енергію [2].

Головна можливість для успішного розвитку та функціонування українських підприємств деревообробної галузі в глобальному економічному середовищі – це санкції Євросоюзу. З початком війни Євросоюз ввів заборону на імпорт продукції деревообробної галузі з Білорусі та Росії, яка займала вагомий частину імпорту країн ЄС. Згідно з дослідженнями, що були проведені аналітичним центром СМС-Ukraine, на кінець 2021 року Росія постачала до Євросоюзу найбільше деревини та виробів з неї. Також за результатами цього дослідження Україна посідала третє місце в рейтингу за цим показником, що говорить про важливість української продукції для європейського ринку. Якщо говорити про можливі доходи від заміщення російської та білоруської продукції українською, то деревообробна галузь зможе отримати близько 2,8 млрд доларів, хоча потенційно ця цифра може зрости й до 5,5 млрд доларів, оскільки саме вона відповідає сумарній вартості експортованої продукції з Росії та Білорусі, 3,8 млрд доларів та 1,7 млрд доларів відповідно [3].

Ще одним важливим фактором, що в довгостроковій перспективі може збільшити попит на продукцію деревообробної галузі, є санкції на енергоресурси з Росії. І хоча на даний момент санкції на російський газ ще не застосовано, ймовірність цього тільки зростає. Якщо ж це станеться, то попит на деревину як енергоресурс збільшиться щонайменше в ЄС. Такий прогноз є доволі реалістичним оскільки, за даними іноземних джерел інформації, в 2022 році після новин про знищення “Північного потоку”, що могло стати причиною зниження поставок російського газу, європейці ринулись купувати альтернативи ненадійному джерелу тепла, так близько 40 мільйонів почали використовувати деревину для опалення, деякі купували запас деревини на два роки, що також говорить про готовність європейців замінити російські енергоносії на, наприклад, українські [4].

Ефективна організація управління підприємством дозволить скористатися наведеними можливостями та тенденціями. Тому менеджерам та підприємцям необхідно звернути увагу на тенденції в управлінні підприємствами в деревообробній галузі. Серед важливих є тенденція дотримання екологічних норм, особливо в ЄС, вона ж породжує й тенденцію до удосконалення виробництва та самої продукції. До удосконалення й оптимізації виробництва віднесемо й останню тенденцію, а саме – цифровізацію управління.

Отже, розглянувши стан та тенденції глобального економічного середовища, а також пояснивши його важливість для підприємств деревообробної галузі України, можна зробити висновок. Якщо підприємства галузі зможуть ефективно організувати управління та скористатися можливостями, галузь отримає величезні прибутки.

Список використаних джерел:

1. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/12/695865/> (дата звернення: 19.03.2023).
2. Відкритий ліс: веб-сайт. URL: <https://www.openforest.org.ua/245936/> (дата звернення: 19.03.2023).
3. ZN.UA: веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/produktsiju-derevoobrobki-shcho-jshla-v-jes-z-rosiji-j-bilorusi-vzhe-zamishchuje-ukrajina.html> (дата звернення: 18.03.2023).
4. Bloomberg: website. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-08/firewood-demand-is-surg-ing-as-europeans-return-to-world-s-oldest-fuel> (the date of application: 18.03.2023).

НАПРЯМИ ЧЕСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ СПІВПРАЦІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогоднішній день все сильніше вкоріняються тенденції глобалізації та майже не лишилося країн, які не включені у систему міжнародних економічних взаємозв'язків. Для України в умовах війни, що розв'язана росією, питання стабілізації й розширення міжнародної економічної співпраці стає з кожним днем все більш важливим. Наприкінці лютого 2022 року керівництво держави офіційно підписали заявку на членство України у Європейському Союзі. Тому вважаємо за потрібне звернути увагу на економічне співробітництво, у першу чергу, з країнами ЄС. Однією з таких країн є Чехія.

Існує декілька аргументів на користь співпраці України та Чехії, серед яких, слід відзначити: вигідне географічне розташування Чехії в економічному плані: держава розташована у Центрі Європи, тому лежить на перетині численних товарно-грошових потоків; в Чехії українці – найбільша національна діаспора республіки, що має статус національної меншини (на початку 2023 року у Чехії проживало 636 тисяч осіб) [1]; іноземці можуть відкривати у Чехії власні фірми будь-якого типу, а статутний капітал може складати навіть 1 крону; і головне – Чехія одна з країн, яка активно підтримує українську сторону у війні. Наявні такі напрями співпраці, як культурно-гуманітарний, науково-технічний, міжрегіональний та найбільш важливий – економічний.

На рис. 1 наведено динаміку обсягів зовнішнього товарообігу між Україною та Чехією за 2012-2021 роки. Слід зазначити, що тільки у 2014 і 2015 роках обсяги експорту до Чехії перевищували обсяги імпорту. Причинами зазначеної тенденції є наявність проблем у грошово-валютній сфері, обумовлені початком військової агресії РФ та втратою Україною частки території. З 2012 до 2015 року спостерігалось падіння обсягів імпорту майже у 2 рази (з 1246700 до 479719 тис. дол. США), після чого ситуація різко змінюється, і з 2015 до 2019 року активно зростає, проте не досягає значень 2012 року, зупиняючись на відмітці у 1165527 тис. дол. США. У 2020 році імпорт скорочується до 969205 тис. дол. США, що імовірно стало наслідком світової пандемії. У 2021 році імпорт з Чехії продовжив своє зростання (досягнув 1480801 тис. дол. США). Динаміка експорту України до Чехії за період з 2012 до 2021 року також має хвилеподібний вигляд. За 2012-2015 рр. найбільше значення було зафіксовано у 2013 році (823750 тис. дол. США), а найменше у 2015 р. (540951 тис. дол. США). Далі динаміка дуже схожа на динаміку імпорту: з 2015 до 2019 спостерігалось зростання (до 920889 тис. дол. США), після чого у 2020 р. відбулося падіння обсягів (до 826694 тис. дол. США), а у 2021 р. різке зростання до 1414558 тис. дол. США. За період 2012-2021 рр. сальдо було додатним у 2014-2015 рр., а в усі інші роки залишалось від'ємним.

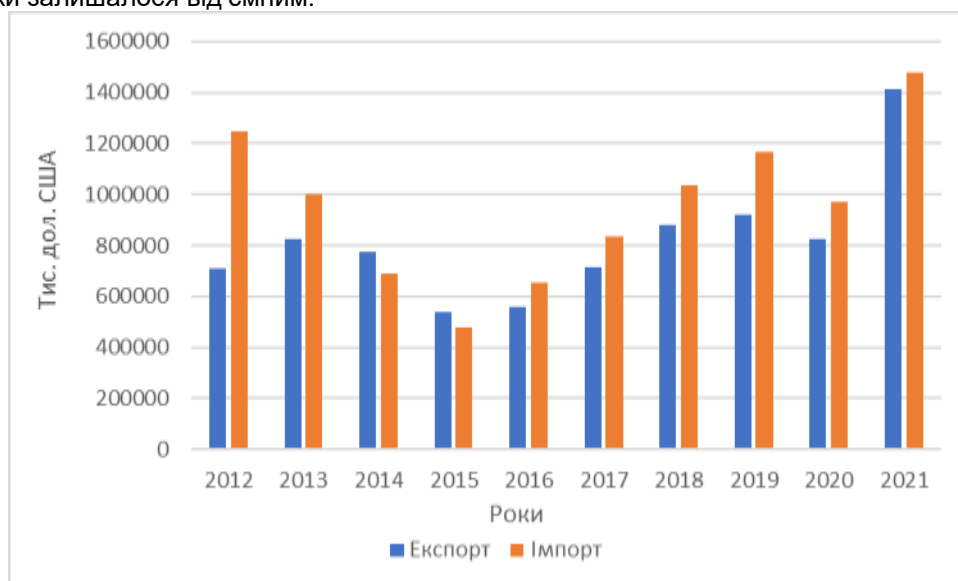


Рисунок 1 – Динаміка експорту та імпорту України та Чехії, тис. дол. США (поточна вартість) [2].

Не менш важливою складовою міжнародного економічного співробітництва нашої країни з Чеської Республіки є рух капіталів, у вигляді інвестиції. На рис. 2 наведено динаміку обсягів чеських інвестицій в Україну за 2012-2020 рр. Спостерігається певне коливання показників, проте загалом простежується тенденція до зростання обсягів інвестування. Станом на 31.12.2021 Чеська Республіка інвестувала в економіку України 213,0 млн дол. США прямих інвестицій. Українських інвестицій у Чеську Республіку за той же період не зафіксовано, за винятком 2017 р. у розмірі 500 тис. дол. США [3].

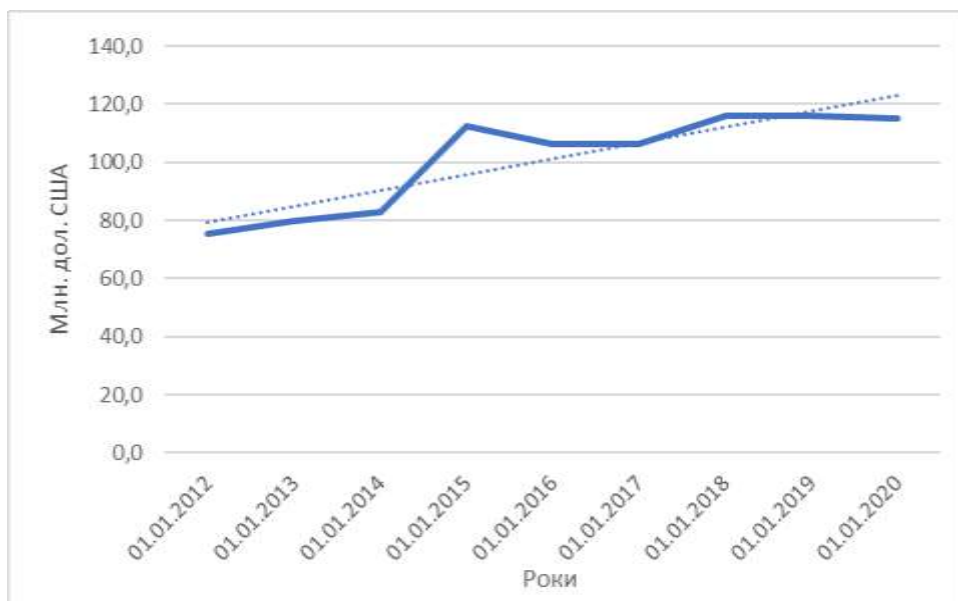


Рисунок 2 – Прямі інвестиції з Чеської республіки в економіці України (2015-2019), млн. дол. США [4]

Ще одним напрямом взаємодії наших країн виступає науково-технічне співробітництво, що базується на Угоді про наукове співробітництво між Національною академією наук України та Академією наук Чеської Республіки (31.10.2000 р.) та Угодою між Кабінетом Міністрів України та Урядом Чеської Республіки про науково-технологічне співробітництво (19.12.2011 р.). Для виконання міжурядової Угоди створено Спільний українсько-чеський комітет з науково-технологічного співробітництва. З початком повномасштабної війни чеські науково-дослідні заклад та, власне, Академія наук України виступили на підтримку нашої держави та запровадили декілька додаткових наукових та стипендіальних програм для науковців з України.

Наостанок, варто згадати міжрегіональне співробітництво України з Чеською Республікою. На даному рівні укладено близько 30 угод про співпрацю. Партнерами стали 20 міст і містечок обох країн, контакти існують між 10 краями Чехії та 6 областями України. Найбільш жваво бере участь Закарпатська область. Даний вид співпраці передбачає також офіційні візити та переговори [3].

Чеська Республіка виступає надійним партнером України на міжнародній арені, особливо стосовно підтримки суверенітету і територіальної цілісності у ці непрості часи, підтримує євроінтеграційний та євроатлантичний курс України та сприяє протистоянню російській агресії.

Список використаних джерел:

1. Válová I. Vnitro: Počet cizinců na území setrvale stoupá. Z Ukrajiny loni odešlo přes patnáct milionů lidí [Електронний ресурс] / Irena Válová. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/fjojm> (дата звернення: 03.04.2023).
2. World Integrated Trade Solution. Ukraine trade balance, exports and imports [Електронний ресурс] / World Integrated Trade Solution – Режим доступу до ресурсу: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/UKR/Year/2000/TradeFlow/EXPIMP> (дата звернення: 03.04.2023).
3. Посольство України в Чеській Республіці. Співробітництво [Електронний ресурс] / Посольство України в Чеській Республіці // 2022 – Режим доступу до ресурсу: <https://czechia.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo>.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.04.2023).

ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОЄКТНО-ОРІЄНОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Україна є членом Світової організації торгівлі (WTO) та прагне до вступу до Європейського Союзу. Це означає, що перед вітчизняними підприємствами постала стратегічна задача із формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. У контексті євроінтеграції України, підприємства відчують необхідність впровадження релевантних стандартів якості. Проєктно-орієнтовані підприємства в цьому процесі мають певні переваги порівняно з іншими підприємствами.

Проєктно-орієнтовані підприємства займають важливе місце в економіці України, оскільки вони спроможні ефективно використовувати ресурси та забезпечувати інноваційний розвиток. Це категорія підприємств, діяльність яких здебільшого спрямована на (а) розробку та реалізацію унікальних продуктів або послуг, (б) створення чи удосконалення систем управління та адміністрування, (в) налагодження науково-технічного співробітництва, (г) ІТ розробки та ін. Принципова відмінність таких підприємств від інших, чия діяльність переважно полягає у вирішенні операційних задач бізнесу (власного або клієнтів), полягає в наступному.

1. Проєктно-орієнтовані підприємства функціонують на засадах інноваційного розвитку.

2. Інтелектуальний капітал формує ядро бізнесу.

3. Результат діяльності цих підприємств має помітний ефект (користь), що спричинює конструктивні зміни іншого підприємства, галузі, країни.

Конкурентоспроможність підприємства, у першу чергу, виражає здатність підприємства отримувати тимчасову або постійну першість у виготовленні, постачанні та продажі товарів та послуг на цільовому ринку [1]. Міжнародна конкурентоспроможність проєктно-орієнтованих підприємств України є важливим фактором їх успішного функціонування в умовах євроінтеграції. Основні чинники, що можуть забезпечити стійкість та конкурентоспроможність таких підприємств, розкрито нижче.

1. *Залучення інвестицій.* Для розвитку та модернізації проєктно-орієнтованих підприємств необхідно залучати інвестиції вітчизняних та зарубіжних інвесторів.

2. *Командна робота та культура організації.* Успіх підприємства залежить від ефективної командної роботи та культури організації. Підприємства повинні забезпечувати належний рівень співпраці та комунікації між різними підрозділами та працівниками. Також важливо створювати сприятливу робочу атмосферу та культуру, яка стимулює інновації та розвиток.

3. *Міжнародне партнерство.* Задля забезпечення конкурентоспроможності проєктно-орієнтованих підприємств важливо забезпечувати підтримку з боку держави (грантові програми, конкурси інноваційних проєктів тощо). Наприклад, КПІ ім. Ігоря Сікорського є суб'єктом Всеукраїнської Інноваційної екосистеми "Sikorsky Challenge Україна" [2], що відкриває значні можливості для стартапів). В умовах євроінтеграції першочерговим пріоритетом є налагодження і підтримка партнерських відносин із інноваційними підприємствами, організаціями та установами країн Європи. Партнерство є необхідною умовою для участі в більшості грантових програм ЄС.

4. *Маркетингова стратегія.* Розроблення та виконання ефективної маркетингової стратегії є ключовим чинником для залучення клієнтів та збільшення обсягів продажів будь-якого бізнесу. Проєктно-орієнтовані підприємства, особливо якщо їх продукт матеріало- та наукомісткий, особливо потребують маркетингової стратегії та впевненості в успішності проєкту ще до його початку. Іншими словами, науково-технічне рішення потрібно спочатку «продати», а лише потім розробляти.

В цілому, забезпечення конкурентоспроможності проєктно-орієнтованих підприємств України в умовах євроінтеграції вимагає комплексного підходу та впровадження відповідних стратегій та заходів. Необхідно забезпечувати якість продукції та послуг, ефективну систему управління проєктами, кваліфікований персонал та активну міжнародну співпрацю. Тільки так підприємства зможуть успішно конкурувати на міжнародному ринку та займати свої ніші у світовій економіці.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств : монографія / О.А. Гавриш, А.Д. Кухарук, Т.В. Іванова. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 160 с.

2. Всеукраїнська Інноваційна екосистема "Sikorsky Challenge Україна". URL: <https://www.sikorskychallenge.com/> (дата звернення: 01.04.2023)

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

ЯК ОСНОВА

ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP

AS A BASIS FOR

COUNTRY ECONOMIC GROWTH

THE MAIN PARTICIPANTS OF IMPLEMENTATION OF RESPONSIBLE INNOVATIONS AT THE ENTERPRISE

Today, in the conditions of rapid changes in technology and growing consumer demands for responsible behavior of enterprises, the importance of implementing responsible innovations is increasing. Understanding the main participants who have an interest in their implementation at the enterprise will allow to develop an effective strategy and ensure the successful implementation of responsible innovations at the enterprise.

Let's examine in more detail the main stakeholders who may be interested in implementing responsible innovations at the enterprise level.

In his work Cozzoni E. et al. [1] note that the main stakeholders should be: companies; suppliers; clients; research institutions; other agents (funding organisations, regulators and standards organisations).

If we talk about the research of Dryer M. et al. [2], attention is paid to four main stakeholders: government, academia and research community, business and corporate sector, society/citizens.

Khan S.Z. etc. [3] identify the following stakeholders: customers/customers, employees, environment, suppliers, community, owners/shareholders.

Martinez-Cones I. and others. [4] claim that the main stakeholders are: customers, employees, environment, community.

However, Haj T.B. [5] in his article identifies the following stakeholders: customers, company employees, environment, community.

In our opinion, the following main stakeholders who are interested in introducing responsible innovations into the company's activities should be singled out:

- clients;
- employees and owners of the enterprise;
- society;
- scientific research institutions (NSU);
- government;
- investors.

The analysis of scientific research allows to identify the main interested participants who should be involved in the implementation of responsible innovations at the enterprise. It is important to ensure interaction with these stakeholders, taking into account their interests and needs, in order to achieve mutually beneficial results and successfully implement responsible innovation in the enterprise. The result of the successful implementation of such innovations is an increase in the company's competitiveness, a decrease in its negative impact on the environment, and an increase in consumer trust in the brand. In addition, the introduction of responsible innovations can contribute to increasing the social responsibility of the enterprise and will contribute to the creation of more stable and stable conditions for business development.

References:

1. Cozzoni E., Passavanti C., Ponsiglione C., Primario S., Rippa P. Interorganizational Collaboration in Innovation Networks: An Agent Based Model for Responsible Research and Innovation in Additive Manufacturing. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 13. 7460.
2. Dreyer M., Heimburg J.V., Goldberg A., Schofield M. Designing Responsible Innovation Ecosystems for the Mobilisation of Resources from Business and Finance to Accelerate the Implementation of Sustainability. A View from Industry. *Journal of Sustainability Research*. 2020. Vol. 2, no. 4. [URL:https://doi.org/10.20900/jsr20200033](https://doi.org/10.20900/jsr20200033) (date of application: 02.04.2023)
3. Khan S. Z., Yang Q., Khan N.U., Kherbachi S., Huemann M. Sustainable social responsibility toward multiple stakeholders as a trump card for small and medium-sized enterprise performance (evidence fromChina). *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2020. Vol. 27. P. 95–108.
4. Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta P., Palacios-Manzano M. Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *J. Clean. Prod.* 2017. Vol. 142. P. 2374–2383.
5. Hadj T. B. Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. *J. Clean. Prod.* 2020, Vol. 250, 119490.

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Digital transformation is the introduction of modern technologies into the enterprise's business processes. This approach involves not only the installation of modern equipment or software, but also fundamental changes in management approaches, corporate culture, and external communications. As a result, the productivity of each employee and the level of customer satisfaction increase, and the company gains the reputation of a progressive and modern organization.

This is one of the many definitions of the modern term "digital transformation". If we summarize everything that exists today, the digital transformation of business is the transition of the company's processes and technologies to more modern and effective solutions. What is meant by the term "modern and efficient"? Let's try to decide on this [1].

Today, the presence of Internet access, Wi-Fi and computers in enterprises is no longer modern leading technologies, but the norm for doing business. If the company goes to digital transformation, it needs to know that this is a continuous process, the basis of which is the latest technologies and innovations, with the help of which the company forms new business models that must be oriented to customer needs.

The main advantages of digital transformation for business can be:

- Increasing efficiency and reducing time for repetitive tasks by automating organizational processes;
- Improving communication with clients, partners and employees;
- New opportunities for customer service;
- Increasing the level of competitiveness on the business market by optimizing the organization's processes [2].

The main problem of digital transformation, its main difficulty concerns the employees and customers of the enterprise. This is, first of all, the need for a comprehensive study of the client, his needs and expectations. In the digital era, the client uses products and technologies that are convenient and profitable for him. Secondly, the problem is the adaptation of the culture within the enterprise to new standards. Management must explain why the transformation is necessary, implement new communication methods, and train staff in new technologies.

The second point usually causes the most difficulties. After all, not all employees understand the need for new technologies, not all can quickly master new knowledge and skills. It is important to understand that the changes also affect managers and leaders of the enterprise. As long as management thinks in the old way, there will be no results from digital transformation.

There are situations when employees do not understand or do not understand changes within the enterprise and keep silent about it. As a result, this slows down the process of digital transformation. Therefore, the importance of communication and feedback should not be underestimated. The better you know your employees, the easier it is to implement new technologies.

Of course, you can always stay true to classic technologies and solutions, but this can lead to the fact that there will be other companies that will surpass you in the business market.

The pandemic and the lockdown came so suddenly to companies that many were simply not ready for it. Organizations are faced with an urgent need to implement new technologies for remote work and review their plans for the future. Now, digital transformation has become the necessary link between the organization and its successful future. After all, the main problems of organizations during the pandemic are solved with the help of digital transformation:

- remote work has become the impetus for moving IT infrastructure to the cloud. This solves the problem of working efficiently from home, because the staff has secure access to corporate data, tools and applications.

- all meetings, conferences and other business communications with partners and clients have gone online. Many platforms have appeared where companies can arrange video conferences, chats for communication with employees, partners and customers.

- online education existed before, but now it has become a full-fledged alternative to regular face-to-face education.

- automation of IT processes and business processes simplified the work of personnel. There is no need to be involved in routine processes [3].

Digital transformation consists of important points that should not be missed. Including:

1. Preparation. Formulate the main reasons for the digital transformation of your company. Try to develop a common understanding and plan for transformation. Here it is important to analyze how ready your business processes are for new technologies. If you want to move your IT infrastructure to the cloud, it is important to organize an IT infrastructure cloud readiness audit before the migration.

2. Planning. Digital transformation will have an effect if it affects all business processes. It is important to plan which change processes will be affected first. The plan should clearly state the participants of the CT, processes, goals and deadlines. If you understand that you do not have enough knowledge or skills for transformation, you can always turn to specialists.

3. Involvement of personnel in the transformation. As already mentioned, digital transformation affects not only the company's business processes. Therefore, it is important to involve employees in changes, evaluate their skills and knowledge and, if necessary, send them to training courses.

4. Digitization of data and documents. Digital transformation means accessibility and efficiency. What is the point of new technologies, if some of the documents are on your shelves in the office? For this, there is an electronic document flow and data storage in the cloud.

5. Verification and implementation of the new operating model. At this stage, new systems are put into operation, IT architecture and processes are modernized and optimized.

6. Formation or renewal of the company's business model. Your existing and potential customers and partners should know about the processes of digital transformation within the company. Here, it will be necessary to adapt the approach to the positioning and logistics of your company.

Therefore, the choice is always left to the management of the enterprise. You can remain faithful to the usual solutions and customers. This will affect competitiveness and your image in the business market. Or, on the contrary, you can gradually implement digital transformation and open the door to new opportunities. Digitization creates new opportunities for cooperation with other companies. For example, thanks to modern technologies, geography is no longer an obstacle in work: you can conduct business and look for partners in any part of the globe. And the open API makes collaboration easier and more convenient. For example, in the digitalization of finance, in particular, the banking sector, software interfaces have been used for several years.

It is also necessary to remember that without digitalization it is impossible to become the best or work with the best. Leading companies are already implementing digital transformation strategies and want to collaborate with those who match their level of development and share their values.

References:

1. Shulzhyk, Yu. O., Hrytsko, R. Yu., Pekanets, S. R. (2022). Upravlinnia zminamy v umovakh tsyfrovizatsii. *Publichne uriaduvannia*, (2 (30), 127-134. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-16) (date of application: 01.04.2023)

2. Didier Bonnet. 3 Stages of a Successful Digital Transformation. URL: <https://hbr.org/> (date of application: 05.04.2023)

3. Clodagh O'Brien. What is Digital Transformation? A Guide for Businesses. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/digital-transformation-business-guide> (date of application: 02.04.2023)

*student of Master of Science in Applied Informatics
Huspol Academy s.r.o of The Czech Republic,
Kyiv, Ukraine*

ORCID: 0009-0002-4499-3860;

Artemenko L.

*Assoc. prof., PhD in Economics
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Kyiv, Ukraine*

ORCID: 0000-0002-8585-0252

PROS AND CONS ABOUT INVESTING IN DIGITAL WALLETS TECHNOLOGY IN NON-BANKING COUNTRIES

According to Statista, the market for mobile wallet transactions will grow significantly over the next few years [1]. Smartphones are now used not only for communication but also as a means of payment in a number of countries. The pandemic has accelerated things further, as people have turned to e-commerce to fulfill their everyday needs.

It is expected that the total number of digital wallet users worldwide is expected to exceed 5.2 billion in 2026, up from 3.4 billion in 2022, representing strong growth of over 53%, due to a new study from Juniper Research. E-wallets make bank accounts more accessible, helping unbanked users to digitize their cash. And for financial institutions, it helps to increase customer loyalty, boost demand, and improve the convenience of modern users.

In the future, digital wallets will be more than cards. The raise of e-wallets has shaken up how we proceed with payments, offering convenience and security that traditional payment methods cannot match. With merchants' adoption of e-wallets and the promise of continued innovation, this technology is in danger of becoming the future of payments. But due to the fact that e-wallets are issued not only by banking institutions, the level of compliance when adding new customers is also lower, and the level of fraud is higher.

Since the study is based on non-banking countries, the best option would be to consider India as lately, it has been experiencing exponential growth in the area of digital payment [2]. Flagship government initiatives such as Digital India will act as making the country digitally empowered. In order to accelerate the execution of the concept of the digital economy there are a number of digital payment systems were established. Today in India mobile payments are a top investment priority for banks and non-banking institutions. Over 2/3 of the population of India have a mobile phone and only 1/4 have a bank account. Consumers are growingly using their smartphones to proceed with payment transactions [2].

Since April 2022 according to regulations issued by The Reserve Bank of India, has been removed the limitation of using the amount in one wallet only on expenses made through the same wallet. Customers acquired an opportunity to send money from one mobile wallet to various other wallet brands, send and receive money instantly P2P, C2B, B2B, or G2C and withdraw cash from POS terminals. India has already introduced some the option for payment methods such as Ola money and PayTM (one of the most popular providers in India) [3].

The growing popularity and a crowded market with many providers are becoming the main factor in increasing fraud and hacks. Security breaches make digital wallets vulnerable and can lead to loss of funds or sensitive data. These reasons stop the investor from investing money in the development of these technologies, since in addition to monetary risks, the investor may also face reputational risks, and a case of violation of the law by the company that produces digital wallets could result in fines or other penalties. Total losses from fraudulent operations with bank transactions (including digital wallet transactions) in 2017 amounted to 22.8 billion US dollars, and according to forecasts, this year the volume of fraudulent operations is expected to increase to 35.67 billion dollars [3].

Machine learning and Big Data analysis techniques seriously help to automate the development of models for identifying fraudulent transactions. However, the development of a system that automatically will detect fraudulent transactions requires qualified engineers and eventually a long time for development, which

in turn leads to exorbitant costs for small and medium-sized enterprises. For the last few years, there has been an expanding amount of investigations on the use of resource-intensive technologies such as artificial neural networks and deep learning. Nowadays a large part of the studies analyzes fraud detection with machine learning, creating their own algorithms that are trained with historical data to suggest risk rules and cover more cases.

Regulatory issues, at the same time performed as opportunities to invest in e-wallets and opposite, bring some challenges and risks to consider when investing in digital business. Cashless policies in the economy of a country seriously affect their economic growth. Solutions like UPI and Aadhar have enabled India to become the largest real-time market for digital payments, strengthening India's foothold as a digital payments leader. UPI is a real-time payment system that allows users to link several bank accounts in a single smartphone app and execute fund transfers without providing IFSC code or account number [4].

Digital currencies that gained popularity in recent years also contributed to the rapid development of digital wallets. The fast growth of different types of cryptocurrency or digital currencies such as utility, payment, security, stablecoins, and NFTs forced central banks to provide an alternative—or let the future of money pass them by. That's how the world saw the Central Bank digital currency (CBDC), which is expected to serve as the core digital infrastructure in the future.

Nowadays, many countries have their CBDC pilot projects that successfully launched and are testing. 15 cities with more than 13 banks participating in the retail and wholesale CBDC pilots that are run by The Reserve Bank of India (RBI) [4]. To figure out solutions for enabling offline transactions, increasing transactions per second, and improving scalability. The RBI initiated a Hackathon this year. They have also been interacting with private businesses to find out ways how to work with offline transactions. Both the government and private companies allocate huge budgets for the development of these technologies.

To summarize, India has taken many steps to move to a cashless economy and has achieved some success. By implementing the right policy and providing adequate support for business, the country is now rapidly moving towards digitalization and already more than 40 providers provide their services on the territory of this country. But the problem with fraud remains at a very high level. Lack of financial knowledge is causing the rise of identity theft in the country. End-users' financial illiteracy and reluctance to digitize are the biggest obstacles to a faster transition to cashless payment transactions.

Despite all this, there are many opportunities for businesses to invest in fraud detection programs, transaction protection methods, and the creation of new authentication systems, or it is never too late to invest in the creation of a new service provider, especially since countries that will adopt a cashless economy every year there will be more. Investing in digital wallets may provide access to new markets and customer segments, especially in emerging economies. Purchasing goods online, paying bills, transmitting funds between individuals, paying for transportation, sending money abroad and many other businesses now executed with the help of digital currencies, millions of potential clients.

References:

1. Statista website. URL: <https://www.statista.com/study/67837/digital-payment-market-in-india/>, 2022. (date of application: 05.04.2023)
2. Batra R, Kalra N. *Are digital wallets the new currency?* Apeejay Journal of Management and Technology January 2016 ,Vol.11 ,No:1
3. Kolodiziev O., Mints A., Sidelov P., Pleskun I., Lozynska O. *Automatic machine learning algorithms for fraud detection in digital payment systems*. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies 2020, № 9(107), PP. 14–26.
4. Dr. Budheshwar Prasad Singhrau, Yogita Satish Garwal *Challenges and Opportunities in India*. Cashless Economy, 2018

START-UPS' OPINION ON COOPERATION WITH BIG COMPANIES

Terms such as start-ups, cooperation, networking and open innovation could be seen as pillars of knowledge-based economies (KBE). The world's current most innovative economies, which include those of the USA, Finland, and Israel, owe their competitiveness to start-ups. Silicon Valley has become a global model. The concept of a start-up is usually associated with innovation, hence the growing interest in these entities not only from individuals who have an idea for an innovative business or a way to commercialise the results of their research (e.g. the results of their master's or PhD dissertations), but also from regional organisations, and even governments. An excerpt from the preface to Dan Senor and Saul Singer's book (2011), written by Szymon Peres, in which he pointed out that the prerequisites for Israel's success in creating start-ups and innovative economy should be found in human capital, is an illustration of politicians' interest in start-ups as "levers" of economies, and, above all, in the relationships between people. Multiple declarations of support for the development of start-ups have also been made by the Polish government.

In Poland, throughout the last 10 years the number of start-up has increased. The awareness and knowledge of young people (e.g. studying at technical universities) related to this topic is much bigger. But more than half of start-ups with a mature ecosystem have only been operating for up to 4 years, and in Poland for up to 2 years (Arwaj et.al., 2020). The environment supporting start-ups becomes more friendly. The environment (ecosystem) and supporting tools to establish a start-up are more friendly and sophisticated, e.g. the simple joint-stock company as the legal frame of establishment was introduced in Polish law. It has been established since July 2021 and is dedicated for technological start-ups.

To create innovation we need not only a new idea of business and new technology, but also the networks. Joseph Schumpeter, Michael E. Porter, and other authors (including Kastle, Steen, 2015) indicated that networks favour the creation of innovation. "Innovation happens in networks – networks of the brain, networks of people and networks of firms" (Kastle, Steen, 2015, p. 117).

In 1973, Mark Granovetter studied the strength of connections in networks and found that weak ties promote information transfer and are a source of research. On the other hand, strong ties and established connections probably convey redundant information (Kastle, Steen, 2015, p. 109). Information, often obtained as a result of new collaboration, is an inspiration for innovation. Hence, as Kastle and Steen write, network structures are a determinant of innovation, and the development of the system (and implicitly also of enterprises) takes place through innovation (Kastle, Steen, 2015, pp. 109, 117). Shan et al. (1994) examined the relationship between cooperation among companies and the innovations created by start-ups in the biotechnology industry. Several control variables were associated with collaboration and innovation. However, the results only confirmed that cooperation among companies influences innovation. Dittrich et al. (2007), and Dodgson (2015) highlight the important role of cooperation in terms of strategic alliance of venture capital, R&D consortiums, a partnership between universities and industry and between government and industry in creating innovation, even in companies that are already technologically advanced. Over the past 20 years researchers have found that cooperation has taken place in IT, transport, chemical (Schilling, 2009), biotechnology, and new materials sectors (Rothaermell, Deed, 2004), (Faems et al., 2010). Dodgson (2015) analyses collaboration from the point of view of enterprise and innovation. He attempts to identify its contribution to complementarity, encouraging learning, and developing the organisation's potential, as well as dealing with uncertainty and complexity. Conclusions from the research of Joel Baum, Tony Calabrese

and Brian Silverman (2000) carried out for the biotechnology sector indicate that participation in alliances as well as the size of the network and the effectiveness of its operation have a positive impact on start-up development.

Reports published by the Start-up Poland Foundation paint a picture of growing cooperation between start-ups and corporations. In 2019, almost 40% of start-ups collaborated with corporations, which is a 10% increase compared with the previous year (Krzysztofiak-Szopa, Wisłowska, 2019). In addition, 75% of those start-ups that cooperated with corporations assessed the effects of this cooperation as good or very good. The number of cases in which a corporation is a strategic client for a start-up went up by 3% on the previous year.

Based on the research, it was concluded that the corporations present in the Polish market are extremely keen to support the start-up industry. In a similar report from 2020 (Arwaj et al., 2020) an example of the cooperation between PKN Orlen and start-ups was discussed. Partnership in programmes such as ScaleUp and GovTech was described, which allowed for a greater depth of knowledge of the available solutions, choosing the most interesting ideas and pilot tests to be run on PKN Orlen's infrastructure. The company has announced that it plans to develop tools for acquiring innovation on an ongoing basis because this will enable it to build a strong position not only in Poland, but also globally.

- 98 the risk of being taken over by a large company, some panellists simply avoid cooperation with large businesses and look for a market niche where they can make bespoke, tailored offers.

These opinions about pros and cons of cooperation with huge companies should be verified by deeper research.

References:

1. Arwaj, A., Dziewit, W., Jagieło, M., Jedliński, K., Król, P., Pawlak, M., & Snażyk, T. (2020). *Polskie startupy 2020. Covid Edition*. Foundation, Startup Poland. Available on line: www.startuppoland.org (date of application: 25.03.2023)
2. Baum J. A., Calabrese T., Silverman B. S.: Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. 'Strategic Manage', vol. 21, 2000, pp. 267–294.
3. Dodgson, M. (2015). Collaboration and Innovation Management. [In:] *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Ed. by M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips, Oxford University Press, pp. 462-481.
4. Faems, D., Janssens, M., van LooY, B. (2010). Managing the Cooperation-Competition Dilemma in R&D Alliances: A Multiple Case Study in the Advanced Materials Industry, *Creation and Innovation Management*, 19(1), pp. 3-22.
5. Kastle, T., Steen, J. (2015). Networks of Innovation. [In:] *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Ed. by M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips, Oxford University Press, pp. 102-120.
6. Krzysztofiak-Szopa, J., & Wisłowska, M. (2019). Polskie startupy. Raport 2019. In *Startup Poland*. Available on line: www.startuppoland.org (date of application: 01.04.2023)
7. Rothaermel, F., Deeds, D.L. (2004). Exploration and Exploitation in Biotechnology: A System of New Product Development, *Strategic Management Journal*, 25(3), pp. 201-221.
8. Senor D., Singer S. (2016), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ECO-INDUSTRIAL PARKS

Eco-industrial parks (EIPs) serve as the backbone of sustainable industrial development, providing a competitive advantage to businesses committed to environmental stewardship. With a focus on sustainable practices and shared resources, EIPs provide an environment that promotes efficiency, innovation, and collaboration.

By integrating low-carbon technologies, energy-saving measures, and sustainable waste management systems, EIPs can significantly reduce operating costs and increase profitability for participating businesses. Moreover, EIPs' focus on environmental responsibility can also enhance the reputation of businesses, attracting environmentally conscious consumers and investors [1].

EIPs not only benefit participating businesses but also have a positive impact on the local community and the environment. Through the responsible use of resources, reduction of emissions, and efficient waste management, EIPs contribute to the creation of a cleaner and healthier environment, promoting the well-being of both people and the planet.

Eco-industrial management is the backbone of sustainable industrial development. It encompasses a wide range of responsibilities that management companies must undertake to ensure the efficient functioning of the park infrastructure and services. From planning and operations support to risk management and stakeholder engagement, park management plays a vital role in shaping sustainable business practices among residents [2].

While park management has limited control over industrial operations, a park charter or code of conduct signed by all participants can help enforce expected sustainable practices. It is also important to keep a close eye on potential conflicts of interest among regulators, inspectors, and park management.

Monitoring the EIP's environmental, social, and economic performance goals is crucial to track progress transparently and accountably. This includes keeping tabs on operational activities, achieving goals, and establishing measures for climate change adaptation and natural disaster preparedness.

Planning and zoning are integral components of EIA development. Multi-stakeholder processes involving government agencies, private sectors, and local communities are essential to consider economic, environmental, and social aspects. At the national level, a master plan should be created to develop the EIP, including an analysis of risks, infrastructure, public services, transport networks, environmental and social issues, zoning, buffer zones, placement of high-risk industries, and synergistic industry clusters.

Eco-industrial management is crucial to sustainable industrial development. By effectively managing park infrastructure and services, park management can play a vital role in shaping sustainable business practices, fostering stakeholder engagement, and ensuring transparent and accountable progress towards environmental, social, and economic goals.

Environmental monitoring and energy management are critical components of sustainable industrial development. To meet international standards, both environmental management systems (EMS) and energy management systems (EnMS) must be operational, and the efficiency of the park must be monitored regularly. It is also essential to support participants in maintaining their management systems at the company level [3].

Energy-saving is achieved through various opportunities to enhance the efficiency of industrial processes and buildings. EIPs must ensure a high level of energy efficiency in all joint and general services under the management company's control. Displacing fossil fuels and integrating low-carbon technologies and renewable energy generation are crucial steps to achieve sustainable energy usage. EIPs must also monitor their carbon footprint, set reduction targets annually, and develop a strategy to minimize greenhouse gas emissions through energy efficiency measures, industrial symbiosis, waste disposal, and the use of renewable energy sources.

Sustainable and efficient water use and purification are also vital components of EIPs. EIPs must supply water responsibly, taking into account local water scarcity issues and reservoir sensitivity. Planning to increase water efficiency for park participants and the EIP as a whole is crucial, and wastewater must be adequately treated with established water reuse systems.

An effective waste management plan should exist within the EIP to reduce, recycle and reuse waste at both the EIP and participant levels. The EIP management company should monitor and record the disposal of all waste to ensure environmentally safe disposal. Proper storage and disposal of hazardous and toxic materials are essential and can be facilitated by a hazardous waste registration and monitoring system.

In summary, implementing comprehensive environmental and energy management and monitoring systems is crucial for EIPs to achieve sustainable industrial development. By focusing on energy-saving, sustainable water usage and purification, and effective waste management, EIPs can promote environmentally friendly practices, reduce their carbon footprint, and safeguard the health and well-being of their local communities. EIPs are a vital component of sustainable industrial development, promoting competitiveness, efficiency, and collaboration while safeguarding the environment and the local community. By embracing sustainability and integrating environmentally responsible practices, EIPs offer a brighter future for businesses, the community, and the planet.

References:

1. Темченко О. А., Шевчук Н. А., Салоді С. В., Редько К. Ю. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 53–58. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.4.53](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.53) http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/11.pdf (дата звернення: 16.03.2023).

2. A Practitioner's Handbook for Eco-Industrial Parks implementing the international EIP Framework. available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30458/A%20Practitioners%20Handbook%20for%20Eco-Industrial-Parks..pdf?sequence=8&isAllowed=y> (дата звернення: 16.03.2023).

3. Anna Pohrebniak, Nataliia Shevchuk, Svitlana Pereverzeva, Kateryna Redko, Andrii Tymoshenk. (2022). Institutional support for the development of eco-industrial parks in the conditions of the circular economy formation taking into account world experience. *CUESTIONES POLÍTICAS* Vol. 40 Nº 74 (2022): pp. 440-455. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4074.2>

ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ АГРАРНИХ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ

Створення аграрних кластерів є однією з ключових стратегій розвитку українського сільського господарства. Аграрний кластер – це об'єднання підприємств, організацій та інших учасників аграрного сектору, які співпрацюють між собою на взаємовигідних умовах з метою отримання спільних переваг. Створення таких кластерів може забезпечити ефективне використання земельних ресурсів та підвищити конкурентоспроможність українських сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку.

Згідно з дослідженням "Аграрні кластери як фактор розвитку регіонів України" від Національної академії наук України, створення аграрних кластерів може зумовити до збільшення економічного ефекту від 2 до 3 разів. Наприклад, створення кластера на базі 20-25 сільгоспвиробників з додатковим виробництвом 50 тис. тонн зерна на рік може забезпечити дохід від реалізації продукції у розмірі близько 20 млн грн та знизити витрати на 15-20% [1].

Дослідження "Аграрний сектор України 2021: ключові показники" від аналітичної компанії "Pro-Consulting" свідчить, що у 2020 році Україна експортувала аграрну продукцію на суму понад 22 млрд доларів США. З врахуванням можливостей створення аграрних кластерів, які можуть підвищити якість продукції та її конкурентоспроможність на світових ринках, ці показники можуть збільшитися [2].

Створення аграрних кластерів може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості українського аграрного сектору. Залучення іноземних інвесторів, які зацікавлені в інвестуванні в аграрний сектор, може бути складним завданням через ризики, пов'язані з корупцією та недостатньою розвиненістю інфраструктури. Створення аграрних кластерів може стати рішенням цих проблем, оскільки вони забезпечують прозору та стабільну взаємодію між учасниками та дозволяють знизити рівень ризику для інвесторів. Зокрема, аграрні кластери можуть забезпечити стабільність у виробництві та продажі продукції, що є важливим фактором для інвесторів.

Перший аграрний фонд, створений компанією SI Capital, пропонує інвесторам можливість внести свій внесок у відновлення української сільськогосподарської галузі. Фонд був запущений в 2022 році і є першим в Україні інвестиційним фондом, який спрямовує свої інвестиції саме в аграрний сектор. Основна мета фонду - підтримка розвитку українських сільськогосподарських підприємств та забезпечення інвесторів високими фінансовими результатами.

Протягом року фонд залучив значні кошти від інвесторів, які були спрямовані на розвиток українських аграрних підприємств. Завдяки цьому фонд зміг збільшити кількість інвестиційних проєктів та забезпечити їх ефективну реалізацію. На 2023 рік фонд планує продовжувати розвивати аграрний сектор України та забезпечувати високі фінансові результати для своїх інвесторів. Для досягнення цих цілей фонд буде продовжувати залучати кошти від інвесторів та розширювати свій портфель інвестиційних проєктів в аграрному секторі України [3].

Отже, створення аграрних кластерів має великий потенціал для збільшення ефективності та економічного розвитку українського аграрного сектору. Це може сприяти підвищенню конкурентоспроможності української продукції на міжнародному ринку та забезпечити позитивний вплив на розвиток економіки України в цілому.

Список використаних джерел:

1. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. (2020). Розвиток кластерів в Україні. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk&tag=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80> (дата звернення: 25.03.2023).
2. Коберник, Н.М. та Мокрицький, Д.В. (2019). Формування та розвиток аграрних кластерів в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 52, 11-16.
3. Si Capital. Підбиття підсумків роботи першого українського аграрного фонду за 2022 рік та плани на 2023 [Електронний ресурс] / Si Capital // Si Capital. - 2023. - №. - Режим доступу: <https://www.si.capital/post/pidbittya-pidsumkiv-roboti-pershogo-ukrayinskogo-agrarnogo-fondu-za-2022-rik-ta-plani-na-2023> (дата звернення: 18.03.2023).

РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасному середовищі відбувається стрімкий розвиток технологій. Напевно сьогодні немає жодної сфери, у якій не проводилися б різні розробки та дослідження, у результаті яких відкривалося щось нове.

Однією з найбільш домінуючих галузей нині є ІТ-технології. Причому, останніми роками чи не найбільша частка уваги приділяється розробці та популяризації штучного інтелекту.

Штучний інтелект – це здатність механічних систем аналізувати отриману інформацію, обробляти її та, на основі цього, імітувати людські здібності, знання та вміння [1]. Прикладами таких є ChatGPT, Dale-e, Notion та інші. Безумовно, автоматизація різних систем, розробки нових технологій спрощують наше життя. Із самого початку це й було їх основною метою. Проте, разом зі зростанням уваги до них, з'явилися також і потенційні ризики, які можуть негативно відобразитися на економічному середовищі країни, світу та людства в цілому.

Першим із них є ризик зниження рівня освіти й науки. Сьогодні ця проблема є досить поширеною, оскільки в умовах дистанційного режиму навчання все більше поширюються ситуації з порушення академічної доброчесності учнями та студентами. А в епоху масової появи штучного інтелекту з'являється все більше способів та джерел «полегшення навчання» недобросовісними способами.

Ще одним ризиком є зміна рівня зайнятості населення, яке відбуватиметься з двох причин. По-перше, зниження рівня освіти відобразиться на вміннях та навичках працівників, їх кваліфікації тощо. По-друге, популяризація штучного інтелекту призведе до масового звільнення працівників по всьому світу, оскільки з кожним днем з'являється все більше і більше різних систем, які можуть замінити людину в різних сферах діяльності. Якщо раніше під загрозою переважно була саме сфера послуг, то сьогодні розвиток штучного інтелекту поширюється і на фізичну працю. В Україні й без того досить вагомою є проблема безробіття, а менша кількість вакансій початкового рівня сприятиме скороченню можливостей молодим спеціалістам розпочати кар'єру.

Звідси випливає нова проблема – ризик зниження рівня доходів та життя населення, що в результаті тягне за собою появу ризику втрати платоспроможності. Як уже було зазначено раніше, використання штучного інтелекту призводитиме до скорочення працівників на підприємствах. Проблема безробіття призведе до втрати населенням його постійних доходів, отже, і платоспроможності. З одного боку, це могло б стимулювати розвиток підприємництва, проте з іншого, потенційним підприємцям необхідний буде початковий капітал, джерела формування якого будуть вкрай обмеженими. Саме ж скорочення рівня платоспроможності призведе до занепаду економіки країни в цілому. Разом з тим, поширення використання штучного інтелекту негативно відобразиться й на інвестиційній діяльності. Так, замість того, щоб спрямовувати капітал на покращення якості товарів чи послуг, підвищення продуктивності та кваліфікації працівників, підприємства інвестують кошти в нові технології, не замислюючись при цьому про їх негативні наслідки, такі як скорочення зайнятості та підтримка заробітної плати на максимально низькому рівні [2].

Отже, для того, щоб уникнути негативного впливу від потенційних ризиків, що виникають внаслідок поширення використання штучного інтелекту, необхідно використовувати його за принципом «для людини» та «на допомогу людині», а не «замість людини». Саме тоді його впровадження буде безпечним та формуватиме максимально позитивний ефект на діяльність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Д. Махненко. І знову про штучний інтелект. Допомога, загроза чи пусті балачки? *Юридична газета*. 2021. URL: <https://jur-gazeta.com/> (дата звернення: 06.03.2023).
2. D. Acemoglu, S. Johnson. What's Wrong with ChatGPT? *Project Syndicate*. 2023. URL: <https://www.project-syndicate.org/> (the date of application: 06.03.2023).

ІННОВАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному світі підприємства постійно зіштовхуються з новими викликами та проблемами, такими як: поява нових конкурентів на ринку, зміна потреб споживачів, зміна умов функціонування ринку, нові тренди на продукцію, оновлення та удосконалення стандартів на продукцію та багато інших. Ці зміни спонукають підприємства постійно розвиватися та швидко адаптуватися до них, аби їх діяльність мала високий рівень ефективності. Важко уявити успішний бізнес, який не рухається в ногу з часом, не веде інноваційної діяльності, і є успішним і конкурентоспроможним на ринку.

Інновації – це ефективний інструмент, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, адже їх впровадження допомагає успішно протистояти всім зовнішнім викликам, з яким зіштовхується об'єкт господарювання у своїх діяльності. Також активне ведення інноваційної діяльності допомагає покращити підприємству показники попиту, конкурентоспроможності, іміджу, продуктивності, прибутковості, тощо.

З огляду на це, доцільно дослідити дієвість інновацій та інноваційної діяльності як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Опрацювання наукових праць Лаврової Ю.В. та Копитко М.І. надає підстави визначити, що існує велика кількість підходів до трактування поняття «інновації», в залежності від сфери, мети та цілей їх застосування. Проте, на нашу думку, найбільш точно його сформулювала Лаврова Ю. В., яка визначає, що інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [1, с.105].

З вище наведеного трактування розуміємо, що інновації – це позитивний наслідок ведення інноваційної діяльності підприємством, тобто від зародження ідеї щодо нововведення до реалізації її на практиці. Тому, варто визначити, що інноваційна діяльність підприємства – це процес пошуку, розробки та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, що дозволяють підприємству підвищити ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість.

Інноваційна діяльність може бути спрямована як на внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішнє, тобто на ринку, де воно функціонує. Здійснення даної діяльності є важливою складовою розвитку будь-якого об'єкту господарювання, адже удосконалення та розвиток бізнесу без впровадження інновацій є майже неможливим. Також варто зазначити, що інноваційна діяльність є процесом клопітким та поступовим, а отже потребує ретельного планування, організації та контролю, за всі ці процеси на підприємстві повинен відповідати інноваційний менеджмент, адже без цього інноваційна діяльність навряд чи буде ефективною.

Доцільно визначити такі основні цілі впровадження інновацій та ведення активної інноваційної діяльності на підприємстві:

- Удосконалення продукту чи послуги, що надається підприємством;
- Підвищення якості продукції;
- Зниження витрат на виробництво та собівартості в цілому;
- Розвиток підприємства: удосконалення методів управління та технології виробництва товарів та послуг;
- Підвищення конкурентоспроможності;
- Удосконалення системи збуту;
- Підвищення рівня безпеки виробництва та його екологічності.

Визначивши та проаналізувавши цілі впровадження інновацій, можемо дійти до висновку, що це і є складові ефективної діяльності підприємства. Впровадження інновацій може бути спрямоване на різні сфери діяльності підприємства, такі як: розробка та випуск нових товарів та послуг, удосконалення технологій виробництва, удосконалення внутрішнього управління та організації роботи підприємства, пошук нових ринків збуту, розробка нових стратегій маркетингу. Проте результатом їх впровадження, відповідно до початкового задуму, є підвищення ефективності діяльності підприємства.

Загалом, якщо підприємство здійснює активну інноваційну діяльність, прикладає до цього багато зусиль, часу та коштів, то позитивний результат не змушує себе довго чекати, він поступово стає помітним у показниках, що характеризують ефективність роботи підприємства. На рисунку 1

відображено взаємозв'язок того, яким чином інновації впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства.

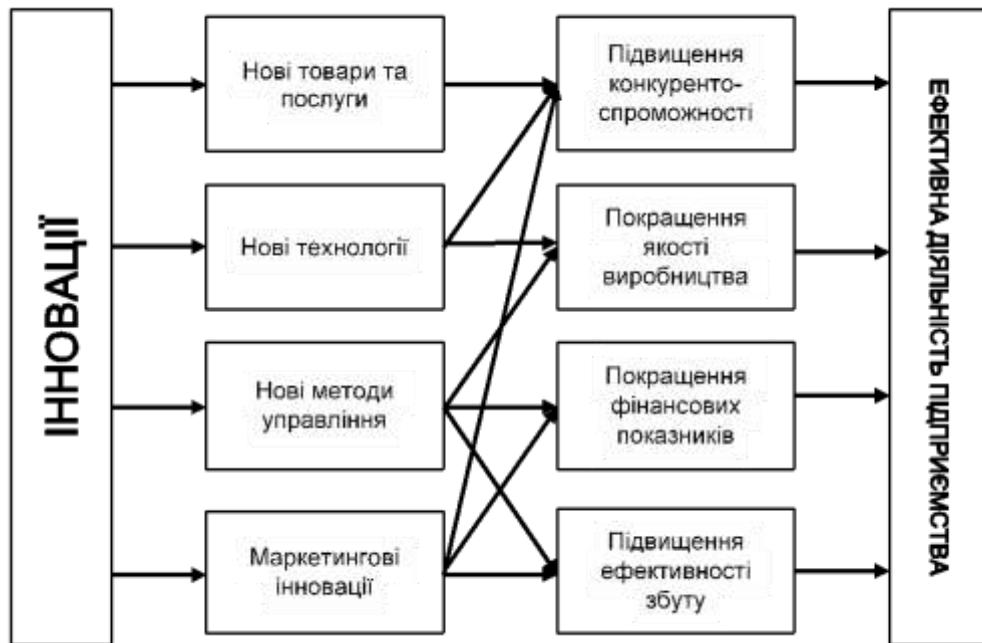


Рисунок 1 – Взаємозв'язок впливу інновацій на ефективну діяльність підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2]

Як свідчить наведений вище рисунок, впровадження інновацій дійсно впливає на такі показники ефективної діяльності підприємства як: конкурентоспроможність, що проявляється в здатності підприємства тримати лідируючі позиції на ринку та мати постійних попит від споживачів на його продукцію; покращення якості продукції, що високо цінується споживачами і є важливим фактором вибору продукту саме вашого підприємства, а не аналога конкурентів; покращення фінансових показників, таких як собівартість, виручка від продажів та чистий дохід; підвищення ефективності збуту, що дає змогу підприємству виходити на нові ринки та охоплювати нові сегменти споживачів. Проте, це далеко не повний перелік показників ефективності на які впливає впровадження інновацій, до них також можна віднести такі: довіра споживачів, імідж та репутація підприємства, екологічність виробництва та інші.

Впровадження інновацій позитивно впливає на ефективність роботи підприємства, втім щоб їх застосування було дійсно результативним перед їх впровадженням потрібно ретельно проаналізувати всі їх переваги та недоліки.

Умовами успішної реалізації інновацій є:

- Попередня оцінка реально можливо попиту на нововведення, що передбачає інновація, та переваг, що вона надає порівняно вже з існуючими аналогами;
- Оцінка пропозицій конкурентів та їх переваг;
- Оцінка всіх необхідних ресурсів для впровадження інновацій та можливості їх застосувати у своїй діяльності;
- Визначення всіх можливих перешкод, що можуть виникнути в процесі впровадження інновацій та можливості їм запобігти;
- Оцінка власних фінансових можливостей, що необхідні для впровадження інновації, в разі потреби пошук надійних інвесторів;
- Розробка детального бізнес-плану перед початком впровадження інновацій.

Отже, можемо зробити висновок, що інновації – це чудовий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Активне ведення інноваційної діяльності підприємства позитивно впливає на показники його функціонування. Однак до цього процесу потрібно підходити зважено та відповідально, обов'язково прораховувати всі переваги та недоліки майбутніх інновацій, а також ризики, що можуть виникнути в процесі їх впровадження. Саме тому дуже важливо, щоб на підприємстві був добре налагоджений інноваційних менеджмент, адже саме він відповідає за впровадження, планування, оцінку та контроль інновацій.

Список використаних джерел:

1. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : Конспект лекцій. Харків : ХНАДУ, 2012. 133 с.
2. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі, де людство стикається з проблемами забруднення навколишнього середовища та виснаження ресурсів, циркулярна економіка стає все більш актуальною. Концепція циркулярної економіки має на увазі безпосередню участь на етапах планування і розробки товарів для забезпечення тривалого життєвого циклу й високого потенціалу для подальшого повторного використання, модернізації, відновлення та рециклінгу [1, с. 44]. Циркулярна економіка спрямована на зменшення відходів та максимальне використання ресурсів шляхом повторного використання та переробки відходів.

Для оптимізації логістичного обслуговування споживачів в умовах циркулярної економіки необхідно використовувати інноваційні технології та підходи. Прикладом таких революційних рішень є використання безпілотних літальних апаратів, широко відомих як дрони, у системах доставки вантажів. Цей захід дає значну економію коштів і пом'якшує негативний вплив на навколишнє середовище у порівнянні з традиційними методами транспортування. Однак доцільно використовувати дрони для розповсюдження посилок на власний розсуд, враховуючи чинні законодавчі обмеження, які регулюють порогові значення висоти польоту та зони обмеженого доступу поблизу аеропортів чи інших територіальних меж. Для забезпечення ефективності системи доставки вантажів (посилок) дронами, насамперед, необхідна комплексна нормативна база, що дозволить оптимізувати маршрути доставки та забезпечити координацію під час польотів. Інтеграція штучного інтелекту разом із алгоритмами машинного навчання може ще більше підвищити показники ефективності логістики доставки, скорочуючи час доставки та одночасно підвищуючи рівні точності планування поставок за допомогою оптимізованих маршрутів у логістичній архітектурі.

Використання дронів для доставки посилок стає все більш популярним. Такі компанії, як Amazon, UPS і DHL, уже використовують дрони для доставки посилок клієнтам. Крім того, багато невеликих компаній починають використовувати дрони для доставки товарів своїм клієнтам [2].

Основними принципами економіки замкнутого циклу є: відновлення ресурсів, переробка вторинної сировини, перехід до відновлюваних джерел енергії та раціональний підхід до поводження з ресурсами, зокрема з відходами [3, с. 219].

Розглядаючи логістичні послуги та пов'язані з ними інноваційні тенденції, важливою інновацією є розширене повторне використання (Extended reuse) ресурсів. Ця стратегія дозволяє бізнесу виробляти нові товари або надавати нові послуги, використовуючи повторно використані ресурси. Підприємство може збирати використані пляшки з-під води, переробляти їх, а потім виготовляти нові пляшки або інші товари. Відповідно до вимог циркулярної економіки, бізнес має бути прозорим і відкритим щодо своїх процесів і діяльності, а також дотримуватися екологічних стандартів і використовувати екологічно чисті технології. Такі підходи допомагають зменшити кількість відходів та оптимізувати використання ресурсів.

В умовах циркулярної економіки особливої важливості набуває забезпечення споживачів інформацією про те, як правильно використовувати та утилізувати товари, що вони отримують. Це допомагає зменшити кількість відходів та сприяє більш екологічному споживанню. Компанії можуть розробляти програми збору та переробки відходів, що стимулює споживачів до утилізації та вторинного використання товарів.

Неможливо переоцінити важливість удосконалення та впровадження нових методологій і протоколів логістичного обслуговування з метою зменшення витрат, понесених у сфері логістичних послуг, у поєднанні з відповідним підвищенням ефективності використання ресурсів. Прикладом такого підходу є використання стратегії «Just in Time», яка ґрунтується на скороченні рівнів запасів до мінімуму за допомогою розумно організованого розподілу товарів в оптимальному обсязі та в оптимальний час.

Інноваційними підходами в логістиці з урахуванням вимог циркулярної економіки можна вважати використання електромобілів та інших екологічно чистих транспортних засобів для доставки товарів, а також впровадження систем обміну та повторного використання упаковки. Дослідження, проведені в сферах логістики та циркулярної економіки, демонструють, що використання екологічно орієнтованих транспортних систем, таких як електронні автомобілі, може значно допомогти галузям промисловості

зменшити викиди CO₂ та інших шкідливих речовин в атмосферу нашої планети. Водночас впровадження шляхів доставки електричного транспорту сприятливо вплине на стимулювання бізнесу через мінімізацію витрат на оплату палива.

Циркулярна економіка є базисом реалізації екологічних інновацій та підвищення екологічної відповідальності на основі обґрунтованого ресурсо- та енергоспоживання, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, розвитку соціально інтегрованого суспільства [4, с. 72].

Важливим інструментом у впровадженні парадигми циркулярної економіки є управління життєвим циклом продукції (Product Lifecycle Management, PLM). Цей метод дозволяє здійснювати кваліфікований нагляд від створення до утилізації продукту, що означає можливість мінімізації втрат і раціонального використання ресурсів. PLM ефективно долає бар'єри між виробничою юрисдикцією, а також логістичною інфраструктурою та відділами обробки продуктів і матеріалів. Використання PLM гарантує зниження виробничих витрат завдяки підвищенню продуктивності, що призводить до оптимізації якості кінцевого продукту. PLM виступає кардинальним фактором у збереженні ресурсів та актуалізації комплексних заходів сталого розвитку.

Одним з найбільш прогресивних технологічних рішень, яке може допомогти в досягненні цілей PLM, є інтеграція Інтернету речей (Internet of Things, IoT) в логістичні операції. Завдяки використанню мережі датчиків і розширеному веб-зв'язку підприємства можуть миттєво отримувати дані про місцезнаходження товарів і статус відправлення. Таким чином, ця технологія дає їм змогу ефективніше керувати своїми логістичними процесами, одночасно зменшуючи втрати ресурсів, запобігаючи пошкодженням під час транспортування. Крім того, додатки Інтернету речей можуть полегшити моніторинг використання продуктів після доставки. Інтеграція Інтернету речей в логістику принесе велику користь зусиллям PLM за рахунок скорочення викидів парникових газів і обмеження утворення відходів завдяки розумному споживанню ресурсів.

Досягнення високого рівня якості в логістичному обслуговуванні споживачів передбачає плідну співпрацю та координацію зусиль між різними учасниками ланцюга постачання: виробниками, логістичними компаніями, споживачами та урядовими органами. Виробники повинні забезпечити виготовлення вторинних матеріалів та використання екологічних матеріалів в упаковці. Логістичним компаніям необхідно здійснювати ефективне маршрутування та використання екологічних транспортних засобів. Споживачам варто активно підтримувати циркулярну економіку шляхом вибору екологічних товарів та відходів, а також їх правильної утилізації. Урядовим органам доцільно створювати стимули та регулювання для підтримки циркулярної економіки в логістичному секторі.

У сучасному середовищі злагоджена система логістики є неодмінним фактором загального успіху компанії. Вимоги сучасної динаміки в поєднанні з підвищеними очікуваннями клієнтів вимагають, щоб підприємства брали до уваги переваги та вимоги клієнтів, а також розгортали передові технології, одночасно оптимізуючи маршрути доставки та пакування, впроваджуючи стратегії управління відходами та враховуючи екологічні проблеми. Ці узгоджені зусилля не тільки допомагають підтримувати задоволеність споживачів, але й формують лояльність до бренду – важливий компонент для сталого розвитку бізнесу на сучасному ринку.

Впровадження циркулярної економіки у сфері споживчої логістики не лише має вирішальне значення для пом'якшення наслідків деградації довкілля, але й може принести значні економічні вигоди. Розумний розподіл та оптимізація ресурсів і матеріалів для виробництва, а також ефективні процеси управління відходами дозволять знизити як накладні витрати, так і їхній вплив на довкілля. Крім того, наполегливе прагнення до скорочення споживання енергії з одночасним зменшенням викидів, які шкодять здоров'ю людей та екосистемі в цілому, безсумнівно, сприятиме сталому розвитку, що є нагальною потребою сьогодення. Таким чином, впровадження інноваційних технологій циркулярної економіки слід сприймати як необхідний крок вдосконалення системи логістичного обслуговування споживачів.

Список використаних джерел:

1. Зварич І. Циркулярна економіка і глобалізоване управління відходами. Журнал європейської економіки, 2017, 41-57 с. URL: <https://cutt.ly/J7hq1Tc> (дата звернення: 04.04.2023).
2. TS2.space. Чи можна використовувати дрони для доставки посилок у віддалені місця? URL: <https://cutt.ly/o7rl3Tv> (дата звернення: 04.04.2023).
3. Руда М. В.; Яремчук Т. С.; Бортнікова М. Г. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. URL: <https://cutt.ly/67hqrc5> (дата звернення: 04.04.2023).
4. Нагорна М. Б. Циркулярна економіка: генезис, структура, особливості. Економіка та держава, 2021, 68-73 с. URL: <https://cutt.ly/R7hqfLs> (дата звернення: 04.04.2023).

ІННОВАЦІЇ – КЛЮЧ ДО УСПІХУ ІННОВАЦІЙНО – АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Щоразу, коли ваш улюблений бренд випускає новий продукт, це інновація в дії. Щоразу, коли один із ваших постачальників запроваджує нову систему виставлення рахунків, яка спрощує ваші платежі, це також є інновацією.

Інновація не повинна бути такою ж кардинальною, як винайдення комп'ютера – насправді ви, ймовірно, багато разів були інноваторами протягом свого життя.

Одним із ключів до успіху в бізнесі є генерування нових ідей, щоб підтримувати діяльність, продукти та послуги свіжими. Інновація – це процес втілення цих ідей у життя.

У величезному морі інноваційних компаній, які беруть на себе найбільший ризик, усувають найбільші прогалини та виявляють нові можливості, винагороджуються своїми споживачами та колегами титулами справжніх новаторів і лідерів.

Чим інновація відрізняється від креативності та мозкового штурму?

Інновації — це налагодження систем, які вже добре працюють, або пошук пов'язаних нових можливостей, тоді як креативність — це потенціал інтелекту вашої команди для створення інноваційних ідей. Творчі здібності – це вміння, яке можна використати для реалізації ідей. Інновації передбачають усі кроки, які ви робите, щоб запровадити ці нові напрямки у свої пропозиції.

Інший спосіб поглянути на різницю між інноваціями та креативністю полягає в вимірюванні. Ви не можете точно виміряти креативність – це стосується ідей та розумових процесів. Але ви можете виміряти інновації кількістю продуктів, послуг або операційних змін, до яких призводить творчість.

Мозковий штурм має таке ж відношення до інновацій, як і до творчості. Мозковий штурм передбачає збирання багатьох думок для створення «звалища мізків» ідей, багато з яких ваша команда зрештою не реалізує. Якщо креативність — це вміння висувати ідеї, то мозковий штурм — це акт генерування ідей.

Інновації починаються, коли ви робите кроки для втілення своїх ідей у реальність.

Сучасні лідери зрозуміли переваги інновацій у бізнесі для приросту та зростання в поточному бізнес-середовищі. Ставка на інновації в сучасних економічних умовах є найбільш перспективним підходом, адже перемогу в конкурентній боротьбі отримують саме ті учасники ринку, які активно використовують інновації [1, с. 168–169]. В результаті вважається, що існує великий попит на менеджерів і керівників зі схильністю до бізнес-інновацій. Нижче обговоримо основні характеристики бізнес-інновацій:

- Різні типи інновацій, а саме стійкі та руйнівні, безпосередньо впливають на продукт або процес компанії. У той час як підтримка інновацій покращує бізнес-процеси в довгостроковій перспективі, руйнівні інновації – це коли менші компанії кидають виклик більшим корпораціям.

- Інновації відіграють ключову роль у впровадженні новизни в чинній лінійці продуктів або процеси, що призводить до збільшення частки ринку, доходу та задоволеності клієнтів.

- Іноді інновації використовуються для оновлення операційних систем бізнесу або впровадження сучасних технологій для автоматизації. Вважається, що поєднання інновацій та автоматизації може допомогти компаніям стати свідками незліченного зростання.

Як зазначалося вище, ефективність, новизна та автоматизація є одними з основних характеристик інновацій. Ці унікальні характеристики допомагають отримати кілька переваг для бізнесу, які наведені нижче:

1. Інновації розвивають ваш бізнес. Зростання бізнесу означає, зрештою, збільшення ваших прибутків. Успішні інновації дозволяють підвищити цінність вашого бізнесу, щоб ви могли збільшити свої прибутки. Якщо ви не будете впроваджувати інновації належним чином, ваш бізнес зупиниться.

2. Інновації допомагають вам залишатися попереду конкурентів. З глобалізацією та ринком, що швидко змінюється, стало більше конкуруючих компаній, ніж будь-коли раніше. Інноваційне мислення може допомогти вам передбачити ринок і не відставати від потреб клієнтів. Якщо ваш бізнес не впроваджує інновації, ви спостерігатимете, як інноваційні компанії приносять нові ідеї на ринок, і вам доведеться намагатися не відставати.

3. Інновації допомагають вам скористатися перевагами нових технологій. Технології (і особливо штучний інтелект) розвиваються швидше, ніж будь-коли раніше, а це означає, що можуть з'явитися нові, більш ефективні технології для створення кращих продуктів, пропонування ваших послуг,

маркетингу вашого бізнесу або відстеження вашої ефективності за допомогою аналітики. Використовуючи переваги цих нових технологій для інноваційних процесів, ви зможете оптимізувати свій бізнес і отримати конкурентну перевагу над конкурентами.

Інновації не є гарантією успіху. Є кілька факторів, які можуть перешкодити успіху інновацій, і ви повинні пам'ятати про них, перш ніж робити стрибок:

1. Витрати : нові технології, спеціалізовані працівники, значні зміни в ідентичності вашого бізнесу — інновації можуть бути надзвичайно дорогим заходом, і оскільки збільшення прибутків не гарантовано, воно може бути ризикованим. Під час інноваційного процесу ви повинні подумати про витрати та потенційні прибутки та прийняти найкраще рішення. Задайте собі запитання: чи створить це цінність?

2. Планування : інновації потребують часу, а час, який ви витрачаєте на інновації, – це час, який ви не використовуєте, щоб зосередитися на своїх поточних продуктах, маркетингу та продажах. Якщо ви не можете швидко й ефективно впроваджувати свої інновації, ви ризикуєте не виконати свої квоти та відстати від свого графіка — втратити прибуток і довіру клієнтів та інвесторів.

3. Нестабільність. Генерація інноваційних ідей може бути захоплюючою, але якщо компанії постійно впроваджують величезні інновації, вони можуть ніколи не знайти стабільної ідентичності чи ринку — і клієнтам, інвесторам і працівникам буде важко встигати за їхніми змінами. Це все про управління інноваціями; Стабільна бізнес-ідентичність важлива для отримання прибутку, тому життєво важливо, щоб ви вибирали нові інновації ретельно та свідомо, а не казали «так» кожній новій речі, яка трапляється на вашому шляху [2].

Сучасні підприємства ростуть і досягають успіху в сучасному корпоративному кліматі з безлічі різних причин. Деякі відомі своїми продуктами, інші своїми послугами, а треті ще менш легко визначити такими факторами, як сильна лояльність до бренду чи захоплюючі рекламні кампанії.

Однак якщо ви подивитесь на організації, які сьогодні справді виділяються серед інших як явні лідери у своїх галузях, стане зрозуміло, що всі вони мають один спільний фактор: усі вони сприймають інновації.

Питання про те, що означає успіх в інноваціях, є надзвичайно складним. Досить сказати, що існує стільки концепцій і визначень успіху, скільки державних установ і менеджерів у глобальному всесвіті конкуруючих компаній. Багато показників успішних інновацій, які можна побачити в управлінській та науковій літературі, просто неможливо виміряти. І в цьому криється головна проблема. Існує цілий ряд м'яких і вільних показників для визначення успішних інновацій. Багато з цих показників широко використовувалися для державного фінансування інновацій, і часто без будь-якої турботи про те, що вони означають концептуально або з будь-якими засобами їх фактичного вимірювання. Деякі приклади загальноприйнятих «концепцій успіху»:

- Комерціалізація
- Виведення на ринок
- Об'єднання або інтеграція в продукт чи послугу
- Експорт на певний ринок
- Купівля конкретним клієнтом
- Успішне застосування технології в тому сенсі, що вона фізично працює
- Формування «компанії» на основі інновації
- Створення вартості

Створення цінності займає особливе місце в цьому списку потенційних показників «успіху». Щоб бути успішною, інновація повинна чітко створювати диференційовану цінність для групи залучених покупців. Однак проблема полягає в тому, що створення цінності для клієнтів може спричинити або супроводжуватися величезними грошовими втратами для задіяної компанії.

Інновації є життєво важливими для успіху вашої компанії в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі, особливо коли клієнти стають більш вимогливими та кмітливими.

Список використаних джерел:

1. Богма О. С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Богма О. С., Болдуєва О. В.: Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С.168–169.
2. Борецька Н. П., Якимчук І. Ю. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах : *thesis*. 2017. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/7069> (дата звернення: 20.03.2023).

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Енергетичний сектор швидко змінюється завдяки впровадженню цифрових технологій. Інтеграція відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, в енергетичну мережу створює необхідність у впровадженні цифрових технологій для управління мінливістю та переривчастістю цих джерел. Проте наявні перешкоди для цифрової трансформації енергетичного бізнесу повинні бути ідентифіковані та ретельно опрацьовані для забезпечення ефективного цифрового переходу.

Інтеграція відновлюваних джерел енергії в енергетичну мережу стає все більш важливою через необхідність скорочення викидів парникових газів і вирішення проблеми зміни клімату. Сонячна та вітрова енергія є найпоширенішими відновлюваними джерелами енергії, але вони також дуже мінливі та суттєво залежать від зміни погодних умов. Ця мінливість і переривчастість ускладнюють інтеграцію їх в енергетичну мережу та забезпечення надійного постачання енергії. Частково подолання цих проблем забезпечується шляхом впровадження цифрових технологій для управління відновлюваними джерелами енергії. Виділяють п'ять основних цифрових технологій, які трансформують енергетичний сектор і допомагають компаніям покращити свій бізнес [1]:

- Інтернет речей (IoT) може забезпечити підвищення ефективності виробництва, продажу та розповсюдження енергії. Згідно прогнозованих даних, зростання цінності інтернету речей на глобальному енергетичному ринку у період 2020-2025 рр. становитиме близько 15 млрд. долл. США: від 20,2 млрд. долл. США у 2020 році до 35,2 млрд. долл. США у 2025 році;

- Використання штучного інтелекту (AI) та розширеної аналітики в енергетичному секторі, що передбачає управління розумними мережами, які забезпечують розумний потік енергії та даних між постачальником енергії та споживачем;

- Автоматизація енергетичного сектору, зокрема, передбачає автоматичне виконання повторюваних завдань, таких як підтвердження показань лічильників, виставлення рахунків, скасування платежів, а управління скаргами можна автоматизувати за допомогою RPA (роботизованої автоматизації процесів) у торгівлі енергією;

- Поєднання енергетичного сектору з хмарними обчисленнями, які використовуються в управлінні виробництвом, розподілом і забезпеченням енергією. Програми хмарних обчислень можуть забезпечити співпрацю та покращити видимість фінансових і операційних даних у мережі для кращого управління витратами та оптимального прийняття рішень щодо витрат, продуктивності та часу циклу, а також для прогнозного обслуговування дорогих енергетичних активів;

- Технологія блокчейну, яка впливає на прозору однорангову торгівлю енергією та може відстежувати джерело відновлюваної енергії та записувати вуглецевий слід різних сторін, залучених до мережі. Блокчейн може зберігати надлишок енергії за допомогою розумних лічильників, а алгоритми можуть автоматично зіставляти покупців і продавців цього надлишку енергії за допомогою розумних контрактів [1].

Однією з найважливіших технологій є використання аналізу даних і алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту та пропозиції енергії. Ці алгоритми можуть прогнозувати вихід відновлюваних джерел енергії на основі даних про погоду, історичних показників та інших факторів. Потім ця інформація використовується для оптимізації виробництва та розподілу енергії, забезпечуючи надійне безперебійне постачання енергії [2]. Ще одна важлива технологія для управління мінливістю та переривчастістю відновлюваних джерел енергії – накопичення енергії. Системи накопичення енергії, такі як батареї, можуть зберігати надлишок енергії, виробленої відновлюваними джерелами енергії під час високого виробництва, і вивільняти його під час низького виробництва. Це допомагає збалансувати пропозицію та попит на енергію та забезпечує надійне постачання енергії. Для оптимізації процесу зберігання та накопичення електроенергії потрібна автоматизована система, яка базується на штучному інтелекті завданням якого є прийняття рішення щодо раціональності накопичення енергії чи її можливої передачу у розподільну мережу [2].

Розумні енергосистеми (smartgrids) також необхідні для управління мінливістю та переривчастістю відновлюваних джерел енергії. Розумні мережі - це сучасні енергетичні системи, які використовують передові цифрові технології для ефективного управління виробництвом, розподілом і споживанням електроенергії. Завдяки інтеграції датчиків, комунікаційних мереж і аналітичних інструментів розумні електромережі забезпечують двосторонній зв'язок між постачальниками комунальних послуг і споживачами, полегшуючи моніторинг і контроль споживання електроенергії в режимі реального часу. Це підвищує надійність, безпеку та гнучкість енергетичної системи, а також зменшує витрати та вплив на навколишнє середовище. Інтелектуальні мережі також підтримують інтеграцію відновлюваних джерел енергії та електромобілів, а також дозволяють споживачам брати активну участь в управлінні енергією та робити свідомий вибір щодо споживання енергії. Загалом розумні електромережі є важливим компонентом сучасної енергетичної інфраструктури та ключовим фактором сталого та стійкого енергетичного майбутнього [3].

Проте, незважаючи на значну кількість переваг від впровадження цифрових технологій, енергетичні компанії стикаються з різними перешкодами та викликами під час цифрової трансформації, що, в тому числі, пов'язане з особливостями самої галузі та усталеними управлінськими практиками.

До факторів, які ускладнюють процес впровадження цифрових технологій енергетичними компаніями можна віднести наступні [4]:

- *Фізична орієнтація*. Енергетичний бізнес чутливий до законів фізики — геофізики нафтових і газових покладів, квантової фізики сонячної енергії, гідродинаміки вітру, термодинаміки викопної енергії чи електромагнетики передачі енергії;

- *Ризики для здоров'я та безпеки*. Енергія є потужним товаром: вона підтримує наше повсякденне життя, але без догляду вона потенційно небезпечна. Враховуючи притаманні ризики, енергетичні компанії знаходяться під постійним контролем регуляторів, вони не схильні до ризику та намагаються контролювати його за допомогою детальних і суворих процесів;

- *Культура, керована інженерами*. У фізично орієнтованому, строго регульованому секторі інженери мають привілеї. У нафтогазових та енергетичних компаніях переважають діючі та колишні інженери, які досягли керівних посад, чий стиль управління передбачає детальне планування, пошук ідеального рішення та перевагу ретельному аналізу та процесу над швидкими судженнями та гнучкістю;

- *Сильна залежність від третіх сторін*. Робота енергетичних компаній залежить від розгалуженого та фрагментованого ланцюжка поставок. Такі галузі, як авіакомпанії та автомобільна промисловість, також залежать від складної бази постачання, але енергетична галузь ставить співпрацю з постачальниками в центр операцій.

- *Тривала кар'єра менеджерів та їх вузький вплив*. Багато керівників енергетичного сектору працювали в одній компанії принаймні 30 років, були винагороджені не за інновації, а за обережність і дотримання традицій, тому вони більше концентруються на виживанні бізнес-циклів, ніж на стимулюванні постійних змін.

- *Глобальні операції*. Енергетичні компанії істотно залежать від ресурсів та «слідують» за ними. Правове та операційне середовище в різних регіонах значно відрізняється. Трудові ресурси відрізняються за можливостями, надійністю, розміром і вартістю. Ланцюги поставок відрізняються за рівнем зрілості. А засоби правової допомоги охоплюють широкий діапазон від неупереджених судів до покладання на знання правильних людей. Усе це в сукупності істотно ускладнює впровадження цифрових технологій [4].

Таким чином, не зважаючи на наявність значної інерції в енергетичному секторі, впровадження цифрових технологій в розвиток відновлюваної енергетики є першочергово важливим, адже бізнеси виробництва цих видів енергії вирізняються інновативністю і модернізацією поміж традиційних джерел отримання електроенергії. Інтеграція відновлюваних джерел енергії в енергетичну мережу викликає потребу в цифрових технологіях для управління мінливістю та непостійністю цих джерел. Цифрові технології, такі як аналітика даних, машинне навчання, штучний інтелект та розумні мережі, необхідні для забезпечення надійного постачання енергії та оптимізації виробництва та розподілу енергії. Запровадження цифрових технологій в енергетичному секторі є довгостроковим процесом, який вимагає значних інвестицій і залучення зацікавлених сторін для забезпечення його успіху та стабільності.

Список використаних джерел:

1. Top 5 Digital Technologies Transforming the Energy Sector. URL: <https://research.aimultiple.com/digital-transformation-in-energy-industry/> (дата звернення: 26.03.2023).
2. Renewables2022. International Energy Agency: website. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2022> (дата звернення: 21.03.2023).
3. Системи на базі технологічної платформи SmartGrid. URL: <https://ep.kpi.ua/uk/node/22>.
4. Booth A., Patel N., and Smith M. Digital transformation in energy: Achieving escape velocity. Mckinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/digital-transformation-in-energy-achieving-escape-velocity> (дата звернення: 16.03.2023).

ФОРМУВАННЯ НОВОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Прискорення науково-технологічного прогресу приводить до появи та швидкого поширення нових інформаційних технологій у суспільстві – так званої цифровізації суспільства. Економічні системи багатьох країн знаходяться у пошуку ефективних шляхів використання досягнень цифровізації суспільства задля економічного зростання. кардинальне перетворення ділових відносин на цифрові, які здійснюються в електронному середовищі за рахунок постійної обробки цифрових даних у режимі реального часу. Все частіше пошук та вибір клієнтом ринкових пропозицій відбувається на цифровій платформі, яка витісняє із ділових комунікацій електронну пошту, інтернет-магазини та телефонію.

Цифрова трансформація багатьох видів економічної діяльності (банківська, освітня) якісні зміни у інформаційно-технологічній парадигми є імпульсом до створення інновацій. Внаслідок прискорення інформаційних потоків багаторазово зростає обсяг науково-технічних та соціально-економічних інформаційних ресурсів, що становлять цінність для інноваційної діяльності. Інтенсивний розвиток ІТ-інфраструктури призводить до зростання доступних в економіці обчислювальних потужностей, які можуть бути одночасно задіяні при обробці та передачі зростаючого обсягу інформації. Досягнення цифровізації мають стати новим джерелом інноваційного розвитку українських суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності, оскільки ці досягнення призводять до цифрової трансформації базових елементів бізнес-моделей та процесів. А саме відбувається заміна каналів та способів взаємодії з клієнтом (постачальником, партнером) на цифровій основі, з'являються нові джерела збору та накопичення даних (інтернет речей, мобільні обчислювальні пристрої), обсяги інформації та даних зростають експоненційно.

Цифровізація суспільства створює нові можливості для суб'єктів господарювання, які можуть бути реалізовані через створення та впровадження інновацій у підприємницькому секторі та державне управління. Інновації в управлінні, виробництві або в самих товарах та послугах є основними провідниками цифрових досягнень у діяльність суб'єктів господарювання та механізмом їх переходу до ЦЕ. Інноваційна, як та інші види економічної діяльності, в умовах цифровізації піддається значним трансформаціям, які перебувають у розширення видів інноваційних ресурсів та суб'єктів.

Інноваційне середовище є сукупністю рамкових умов, створюваних функціонуванням інноваційно-активних організацій, що виступають її елементами. Розвиток інноваційного середовища створює передумови для ефективного здійснення інноваційної діяльності. В активізації інноваційного потенціалу та інтеграції в процеси, що приводять до формування та розвитку нового інноваційного середовища, лежать резерви зростання ефективності та результативності навіть найбільш консервативних організацій, оскільки будучи акторами інноваційного середовища цифрового суспільства, економічні агенти отримують можливість здійснювати генерацію та дифузю інновацій і проявляти їх в різних формах. Розглядаючи інноваційне середовище з позиції системного підходу, слід враховувати як його внутрішню структуру, так і належність до систем вищого порядку. Так, інноваційне середовище як екосистема є елементом структури мезоекономічного рівня, який своєю чергою виступає підсистемою національної інноваційної системи [2].

Змінюється зміст інноваційного середовища як такого, де відбувається взаємодія суб'єктів господарювання з ресурсами та суб'єктами інноваційної діяльності. На попередніх фазах соціально-економічного розвитку ця взаємодія відбувалася в межах внутрішньої середовища господарюючого суб'єкта, оскільки для створення ефективних інновацій було достатньо ресурсів, якими мав сам суб'єкт. А розвиток цифрової економіки вимагає використовувати ресурси, якими суб'єкт не володіє. Інноваційне середовище цифрової економіки повинна включати зовнішні ресурси та зовнішні суб'єкти, оскільки воно стає зовнішнім стосовно господарюючого суб'єкта.

Найважливішою функцією інноваційного середовища цифрової економіки є забезпечення доступу до інформаційних видів ресурсів інноваційної діяльності. Цифрова трансформація інноваційної діяльності приводить до зростання потреб у зовнішніх інформаційних ресурси інноваційної діяльності та взаємодії з іншими господарюючими суб'єктами. Інноваційне середовище, що забезпечує доступ до інформаційним видам ресурсів інноваційної діяльності в умовах цифровізації, буде сприятливим для створення ефективних інновацій та розвитку цифрової економіки [1, с. 74].

Інформаційні види ресурсів генеруються та акумулюються у зовнішньому середовищі безліччю суб'єктів, що ведуть наукову, інноваційну, економічну та інші види діяльності. За рахунок досягнень цифровізації господарюючий суб'єкт може задіяти у своїй інноваційної діяльності ІТ, якими він не

володіє, інформаційні ресурси та компетенції, накопичені всім світовим співтовариством. В інноваційному середовищі цифрової економіки суб'єктами інноваційної діяльності стають громадяни, чий інноваційний потенціал на зараз практично не використовується, а також численні постачальники ІТ та великих обсягів даних.

Існують різні способи задоволення інформаційних потреб у інноваційному процесі в умовах цифровізації суспільства через проведення кількох циклів вирішення інформаційних завдань з задоволення інформаційних потреб кожного етапу інноваційного процесу, включаючи відбір ідеї, розробку нововведення та виведення інновації на ринок. Перевага полягає у пошуку відповідного шляху задоволення інформаційної потреби господарюючого суб'єкта під час створення чи придбання ефективної інновації.

Сприятливе інноваційне середовище цифрової економіки формується за рахунок розвитку найважливіших видів інформаційних ресурсів інноваційної діяльності та створення умов доступу до них. Формування інноваційного середовища цифрової економіки полягає у розвитку найважливіших видів інформаційних ресурсів інноваційної діяльності, внаслідок цього відбувається розширення переліку доступних суб'єктам господарювання ресурсів і суб'єктів. Тобто, інноваційне середовище включає можливості існуючого середовища та забезпечує доступність досягнень цифровізації для їх використання в інноваційній діяльності. Ключовим елементом цього процесу є господарюючий суб'єкт, який взаємодіє з ресурсами та суб'єктами інноваційної діяльності у зовнішньому середовищі.

В даний час фактично визнаним є твердження про те, що в сучасній ринковій економіці формується нове інноваційне макросередовище відносин між економічними агентами, заснована на детальному узгодженні різних дій на користь взаємної вигоди. У цьому виникають специфічні взаємодії між економічними агентами, які називають конкордними, інтеграційними чи узгодженими взаємодіями. У таких взаємодіях агенти кооперуються на взаємовигідних умовах, створюючи додаткові конкурентні переваги для учасників інноваційного процесу. Це зумовлює необхідність наукового аналізу процесів взаємодії економічних агентів в інноваційному середовищі для вироблення ефективної моделі стимулювання їхньої взаємодії з боку державних інститутів, адекватної запитам та можливостям економічних агентів, а також інтересам споживачів продукції учасників взаємодії. При цьому існує підвищена пряма і непряма присутність держави в економіці в особі держкомпаній і держкорпорацій, а також пов'язаних з ними постійними взаємодіями постачальників, висока частка державних закупівель погіршують конкурентність інноваційного середовища, ускладнюючи реалізацію моделей «відкритих інновацій» та оптимальне перебудову створення цінностей на користь нових інноваційних проєктів [3, с. 36-37].

Формування інноваційного середовища в умовах нового технологічного укладу розкриває доцільну пріоритетність реалізації заходів, що сприяють формуванню мережевих структур за участю інноваційно-активних акторів, що відрізняється проведенням факторного аналізу та використанням результатів групування та ранжування факторів (освітній процес; фінансування; підприємницька активність; нормативно-економічні, інноваційні, інституційні, політичні чинники), що визначають параметри розвитку інноваційного середовища в умовах цифрової трансформації. Водночас, дослідження проблеми модифікації інноваційного середовища в умовах цифрової трансформації дозволяє розглянути мережевий розвиток як ланцюжок співстворення цінностей учасниками інноваційного середовища, що відрізняється виділенням декількох рівнів продукування інновацій (базовий (ЗВО), галузевий (сфера освіти, досліджень та розробок) регіональний, національний, світовий), що розкриває особливості (відсутність домінування, характерного для ієрархічних структур; узгодженість інтересів; відповідність вимогам цифрової економіки) та перспективи стратегічного партнерства суб'єктів інноваційної діяльності.

На закінчення слід зазначити, що інноваційне середовище нової економіки неможливе без інформаційних взаємодій суттєвої великої кількості учасників ринку, ніж у традиційній економіці. Властивість інновацій у новій економіці – недоступна раніше швидкість ринкової оцінки ідей у результаті поширення ринкових процедур на ранній стадії формування концепції нововведень. Важливим джерелом доданої вартості стає застосування знань не просто до сировини, матеріалів, обладнання або трудових ресурсів, але додаток знань до знань, інформації, інтелектуального капіталу. Очевидно, в новій економіці фундаментальні та прикладні науки, знання та освіта будуть найважливішими потенційним джерелом доданої вартості, ніж це було в ХХ столітті. Недооцінка науки та технології як унікального фактора виробництва, поряд з такими факторами виробництва, як земля, праця і капітал – це те саме, що ігнорування «економіки, що базується на знанні», - ресурсу, який є стратегічним чинником розвитку та процвітання у ХХІ столітті.

Список використаних джерел:

1. Бойда. С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ. Випуск І (85), 2022. С. 72-81.
2. Скорик О. Особливості інноваційного підприємництва у цифровій економіці. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №7. 2020. 30.07.2020 р.
3. П'ятницька Г., Григоренко О., Долженко Т. Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств. Інноваційна економіка. 2021. № 2. С. 30-43.

ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Війна в Україні – це, в першу чергу, час постійних небезпек та руйнувань, а, по-друге, це фундамент нових повоєнних можливостей. Під час війни руйнуються підприємства, інфраструктура, а також бачення та мислення, соціально-економічні моделі. Руйнування дає можливість в Україні почати все з «нуля», враховуючи минулий досвід. Україна має всі підстави стати одним з експериментальних майданчиків, де світ почне моделювати та випробовувати нову реальність, нову етику та нову раціональність, де творитиметься один із трендів нової цивілізації [1].

За офіційними даними Міністерства економіки на початку жовтня 2022 року до уряду щодо майбутніх інвестицій в Україну надійшло понад 250 заявок [2]. За три місяці роботи інвестиційної платформи Advantage Ukraine надійшло більше ніж 500 запитів стосовно можливостей інвестування в Україні, а також пропозицій проєктів та торговельної співпраці [3].

В Україні визначено 10 основних галузей, які мають суттєвий інвестиційний потенціал [4]:

1) Оборонно-промисловий комплекс (\$43 млрд інвестиційного потенціалу). Задоволення потреб сил безпеки та оборони задля захисту держави майбутньому.

2) Металургія та металообробка (\$26 млрд інвестиційного потенціалу). Найбільш краще в Україні розвинена чорна металургія (виробництво сталі, чавуну, прокату тощо).

3) Енергетика (\$177 млрд інвестиційного потенціалу). В Україні є можливість генерувати «зелені» електричні потужності та «зелений» водень.

4) Природні ресурси (\$5,6 млрд інвестиційного потенціалу). Україна є одним із регіонів світу, які найбільш насичені мінеральними ресурсами.

5) Агропромисловий комплекс (\$34 млрд інвестиційного потенціалу). Сільське господарство є основним елементом агропромислового комплексу України.

6) Логістика та інфраструктура (\$123 млрд інвестиційного потенціалу). Україна має вигідне та важливе транзитне географічне положення.

7) Промислове виробництво (\$16 млрд доларів інвестиційного потенціалу). Найвищу питому вагу в промисловості України займають електроенергетика, чорна металургія, машинобудування, хімічна та харчова промисловості.

8) Деревообробка та меблеве виробництво (\$5 млрд інвестиційного потенціалу). У нашої країни наявні всі можливості стати фабрикою меблів континенту.

9) Фармацевтика (\$19 млрд інвестиційного потенціалу). Дана галузь є одним із лідерів інвестицій та має великий потенціал. Українські фармацевтичні компанії відповідають міжнародним стандартам.

10) Інноваційні технології (\$11 млрд інвестиційного потенціалу). Україна – це перша країна, в якій перетворили більшість офіційних та державних документів на діджитал-рішення. Також варто відзначити, що в Україні близько 240 тисяч фахівців, зайнятих в ІТ-сфері. І саме сектор ІТ зазнав найменших втрат від війни - зберіг 95% обсягів контрактів [4]. Позитивними змінами, які покращили бізнес-клімат в Україні, є надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит та квот на український експорт, «транспортний безвіз». Серед негативних факторів - повномасштабну військову агресію росії проти України, атаки на українську енергосистему [3].

Війна в країні призвела до багатьох складнощів у напрямі інвестицій, погіршила ситуацію та вщент змінює умови інвестування. При цьому такі країни, як США, Німеччина, Великобританія, Польща та Туреччина найбільш зацікавлені інвестиційними можливостями в Україні в наступних напрямках: інноваційні технології, сільське господарство, фінансовий сектор, логістика, енергетика, корисні копалини та оборонна промисловість. Отже, це означає, що наша держава і зараз залишається досить привабливою для інвесторів багатьох країн.

Список використаних джерел:

1. Не спізнитися на «український потяг». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/18/689232/> (дата звернення: 26.03.2023).

2. Чому варто інвестувати в Україну? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693386/> (дата звернення: 26.03.2023).

3. Інвестування в Україну під час війни. URL: <https://trans.info/ua/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-327240> (дата звернення: 26.03.2023).

4. Країна можливостей: чому інвестор прийде в Україну. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/29/691997/> (дата звернення: 25.03.2023).

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ АДАПТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСПРИЯТЛИВИХ УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Адаптацію ділової активності промислових підприємств слід трактувати як одне із функціональних завдань управління, яке передбачає здійснення цілеспрямованих змін у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій та соціальній діяльності з метою підтримки стабільності та підвищення прибутковості у динамічних ринкових умовах [1]. Необхідність адаптуватись до нових умов зовнішнього середовища, яка узагальнено зумовлена появою проблем чи загроз для компанії, слід розглядати у якості можливості стимулювати зростання останньої.

У свою чергу, інноваційна адаптивність підприємств розглядається як здатність усіх його підрозділів швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі шляхом формування і утримання високого ступеня оптимізованості діяльності на основі інновацій – прийнятих або створених. У тих умовах, в яких опинилась українська економіка після повномасштабного вторгнення 24.02.2022, підприємствам доводилось адаптуватись до наступних проблем зовнішнього середовища:

- зменшення підконтрольної території відносно державного кордону;
- загроза збройного удару;
- зниження рівня платоспроможності населення;
- зниження чисельності працездатного населення;
- дефіцит палива (бензин, дизель);
- перебої з електропостачанням;
- негативний психоемоційний стан громадян.

Ступінь вираженості вищезазначених проблем різниться у залежності від регіону, однак узагальнено вони є універсальними для всіх українців. Їх також розглядають як ризики для сучасного бізнесу, що зумовлюють непередбачуваність, нестабільність, та знижену ефективність роботи організацій. Однак, незважаючи на наявність критичних викликів, підприємницька діяльність в Україні продовжує розвиватись, зокрема, завдяки гнучкості мислення управлінців та впровадженню інноваційних рішень.

Так, станом на лютий 2023 року 14% підприємств змогли збільшити обсяги виготовленої та реалізованої продукції, а 9,3% – повернутись до їхнього рівня відносно показників 2021 року [2]. Характерним для бізнесу є трансформація у бік задоволення нових потреб суспільства, а саме: деякі промислові підприємства змінили асортимент товарів («Kaniville» перешов з корму для тварин у консервах на їжу тривалого зберігання для військових, а «Coolon» – з електровантажівки на багі); певні компанії на певний час сформували нову бізнес-модель («Філіп Морріс Україна» зупинили виробництво цигарок і зайнялись спершу їхнім імпортом, а згодом і контрактним виробництвом); багато закладів громадського харчування перейшли у формат коворкінгів, забезпечуючи клієнтів безперебійною електроенергією завдяки використанню генераторів (до прикладу, «Mafia» та «Прага» на ВДНГ) [3, 4].

Отже, навіть у складних та трагічних умовах національної економіки бізнес може та має розвиватись для відновлення і розвитку країни. Підприємствам необхідно досліджувати можливості трансформації (шляхи зміни виду діяльності та охоплення нових ринків), використовуючи продуктові, процесні, маркетингові, та організаційні інновації, оскільки у сучасному світі однією з найбільших помилок управлінців можна вважати ігнорування нових тенденцій.

Список використаних джерел:

1. Managing businesses in a changing environment. URL: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/28951/04chapter4.pdf> (дата звернення: 24.03.2023).
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku> (дата звернення: 25.03.2023).
3. Бізнес з присмаком пороху. Історії підприємців, які перелаштувалися під час війни. *Економічна правда* – 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/6/695725/> (дата звернення: 26.03.2023).
4. Як українські ресторани та кафе перетворилися на коворкінги та рятують бізнес. URL: <https://tomato.ua/blog/yak-ukrayinski-restorani-ta-kafe-peretvorilisya-na-kovorkingi-ta-ryatuyut-biznes/> (дата звернення: 29.03.2023).

КОМАНДА СТАРТАПУ: ВІДМІННОСТІ ВІД КОМАНДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Команда вважається одним із визначальних факторів комерційного та фінансового успіху стартапів [1].

Стартапи, особливо на перших етапах розвитку, мають багато спільного з інноваційними проєктами, які здійснюються вже працюючими компаніями. Їх об'єднують: наявність нової ідеї, що має цінність для споживача; схожість основних фаз життєвого циклу; необхідність вирішувати широке коло задач, пов'язаних із виведенням інноваційного продукту на ринок; схожість критеріїв оцінки: новизна, конкурентоспроможність, масштабованість продукту, прибуток, соціальна доцільність; висока невизначеність і ризику досягнення кінцевого результату; творчий характер роботи команди; використання методів управління проєктами.

Разом з тим, цільова спрямованість і загальна траєкторія розвитку роблять стартапи суттєво відмінними від інноваційних проєктів організацій. Це і зумовлює особливості функціонування команди стартапів (табл. 1).

Таблиця 1 – Відмінності команд стартапу та інноваційного проєкту організації

№з/п	Показник	Стартап	Інноваційний проєкт
1	Відбір учасників	Здійснюють засновники стартапу на зовнішньому ринку праці	Здійснюють досвідчені HR фахівці та лінійні менеджери з числа наявного персоналу
2	Терміни існування	Не можуть бути чітко визначені на початку розвитку стартапу	Команда проєкту створюється на визначений час і є частиною організації
3	Масштабування	Команда зростає і у разі успіху стартапу перетворюється у повноцінну компанію	Чисельність команди визначається на етапі ініціалізації проєкту і мало змінюється на наступних етапах. Після закінчення проєкту команда розпускається.
4	Ресурси	Обмежена ресурсна база, головним ресурсом команди стартапу є інтелектуальний капітал	Має доступ до фінансових, матеріально-технічних та інтелектуальних ресурсів організації
5	Джерела інвестування	Власні кошти засновників, бізнес-янголі, краудфандингові платформи, бізнес-акселератори, грантові програми, венчурне інвестування	Власні фінансові кошти, інші види активів (основні фонди, земельні ділянки, промислова власність тощо), залучені та позикові кошти
6	Канали просування	Стартапи повинні створити канали просування нового продукту	Просування нового продукту може відбуватися за вже існуючими каналами
7	Бізнес-модель	Команди повинні знайти життєздатну бізнес-модель стартапу, щоб налагодити потік надходження доходів від реалізації нового продукту	Реалізація інноваційного продукту може відбуватися за вже існуючою бізнес- моделлю аналогічних продуктів компанії

Розуміння особливостей формування команди стартапу дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з «людським фактором», і забезпечити високий рівень team-market fit, що є передумовою досягнення product-market fit і стабільного зростання стартапу у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company Paperback. 2012. London:K & S Ranch, 608 p.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Сучасні технологічні, соціальні та геополітичні тенденції радикально змінюють умови ведення бізнесу, методи управління ним, відкривають нові можливості та створюють значні виклики.

Відповідно до аналізу Бостонської консалтингової групи «цифровізація є ключовим драйвером зростання ВВП». За прогнозами оцінками IDC FutureScape, глобального постачальника аналітичних даних, до 2025 року 65% світового ВВП буде переведено в цифровий формат і понад 6,8 трлн дол. прямих інвестицій буде спрямовано в цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація різко змінює ландшафт нового продукту компанії, методи, організацію, процеси, руйнує бізнес-моделі і вимагає зміни мислення від вирішення проблем до пошуку проблем.

Потрібно відмітити, що процес цифрової трансформації компаній є стратегічно складним, тривалим та суперечливим, оскільки потребує цифрової грамотності, цифрових компетенцій в технологіях, функціональних сферах бізнесу та менеджменті, змін організаційного дизайну, культури, а також переосмислення існуючих бізнес-моделей та створення інноваційних цифрових..

Сьогодні більше 70% світових компаній працюють над розробкою стратегії цифрової трансформації та активно її впроваджують. Проте, за даними Глобального центру цифрової трансформації бізнесу IMD, 87% цифрових трансформацій не відповідають очікуванням.

Щодо цифровізації вітчизняного бізнесу, то, компанії намагаються застосовувати інноваційні технології та проривні стратегії, проте більшість великих та середніх компаній в Україні не мають чіткого бачення та розуміння значимості «цифрової трансформації». Основні перешкоди: відсутність цифрових компетенцій (55%), не готовність до зміни бізнес-моделі (27%), відсутність розуміння «дорожньої карти цифрової трансформації» (23%), відсутність інвестицій (18%) та інші [23]. Зазначені питання є актуальними і доцільними для дослідження [1].

Основні складові цифрової трансформації організації: 1) цифрова стратегія, 2) ділова спритність, 3) інновації та амбідекстрія, 4) структура бізнесу, 5) цифрова культура, 6) підтримка вищого керівництва, 7) відповідна ІТ-інфраструктура, 8) цифрові навички, 9) переосмислення та зміна бізнес-моделей [2].

Цифрова стратегія - консолідує та узгоджує ІТ-стратегію та бізнес-стратегію, охоплює організаційні зміни в масштабах всієї компанії, окреслює інтегровані бізнес-можливості та потоки створення цінностей з використанням новітніх технологій. В рамках цифрової стратегії формулюється бачення та дорожня карта цифрової трансформації. *Бачення* – це погляд на компанію в майбутньому, як залишатися актуальною в світі, що постійно змінюється та цифровізується. Визначення конкретних і вимірних цілей є основними елементами бачення. *Дорожня карта або план дій* описує, як цього досягти: залучити людей, здійснити необхідні дії в необхідний час. Цифрова стратегія підлягає постійній переоцінці через мінливі ринки, запити клієнтів і технології. Зникнення кордонів галузі та конкуренція в екосистемах і багатосторонніх платформах обумовлює пошук міжгалузевих можливостей та посилення значимості співпраці з партнерами, екосистемами та платформами. Цифрова стратегія має бути орієнтована на клієнта. Значні переваги можуть бути досягнуті шляхом оцифрування клієнтського досвіду та інтеграції всіх контактних точок клієнта, таких як підвищена автоматизація, краща якість обслуговування, покращення клієнтського досвіду. Тому вкрай важливо, щоб фірми розробляли стратегію з огляду на інтегративну перспективу клієнта. Це вимагає від компанії ретельного дослідження своїх клієнтів або співпрацювати зі своїми клієнтами для отримання зворотного зв'язку. Стратегія має бути узгоджена всіма зацікавленими сторонами, а їхні відгуки мають бути враховані. Сфери, які повільно змінюються всередині країни, можуть бути передані на аутсорсинг меншим і спритним компаніям або до відокремлених компаній.

Ділова спритність. Використання гнучких методів розробки, наприклад Scrum або DevOps. Фокус на дії, швидкі ітерації, експерименти та навчання з частими сеансами зворотного зв'язку. Розширення можливостей співробітників для реалізації ідей без бюрократичних процедур. Принципи спільної роботи покращують співпрацю, отже, гнучкість. Хмарні обчислення для швидкого масштабування ІТ-послуг відповідно до вимог ринку.

Інновації та амбідекстрія. Сприяння радикальним інноваціям за межами ядра, працюючи одночасно в декількох режимах, постійно вирішуючи компроміс між *швидкістю, інноваційністю та масштабами і продуктивністю*, не перериваючи основного бізнесу, створюючи нові підрозділи, співпрацюючи зі стартапами або партнерами. Доцільно організовувати дні інноваційних продуктів (хакатони, конкурси або мозкові штурми для генерації ідей); партнерство з дослідницькими установами для обміну знаннями та інноваціями; інвестування в різноманітні технологічні проєкти для дослідження нових технологій та можливостей.

Структура бізнесу. Зменшити вертикальний потік інформації та повноважень. Створити міжфункціональні команди, побудовані навколо наскрізної відповідальності, узгодженості, підзвітності, які мають необхідні повноваження для гнучкого керування проєктами та продуктами. Для керування DT, у компанії може бути створено спеціальну дочірню компанію або підрозділ із необхідними навичками,

повноваженнями та підтримкою вищого керівництва Структура бізнесу має постійно адаптуватися до нових технологій та ІТ-інфраструктури.

Цифрова культура має сприяти змінам, експерименту та творчості, заохочувати співробітників працювати над досягненням цілей і цінностей компанії. Щоб сприяти співпраці, має бути відкрите спілкування та вільне обговорення проєктів зі своїми колегами та керівниками Цифрове мислення серед співробітників заохочує цифрові технології. Цифрова культура характеризується постійним особистим розвитком, навчанням, підвищенням своїх ІТ-компетентностей.

Підтримка вищого керівництва. Відповідальність за DT покладено на спеціалізований CDTO. Вище керівництво має чітко донести цифрове бачення та обов'язки до всіх співробітників. Вище керівництво має бути зразком для наслідування в DT. Воно повинно створити відчуття терміновості. Усім зацікавленим сторонам має бути зрозуміло, що DT необхідна і вимагає негайної уваги.

Адекватна ІТ-інфраструктура. Основний бізнес має бути ефективно розміщений на операційній магістралі. Необхідно створити платформу цифрових послуг, щоб з'єднати операційну магістраль із послугами, аналітикою даних, веб-сайтами та екосистемами. Дані повинні використовуватися для прийняття рішень на основі доказів, формування розуміння. ІТ-інфраструктура повинна підтримувати використання та інтеграцію нових технологій, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, аналітика даних, хмарні обчислення та Інтернет речей. Захист конфіденційності даних та кібератак. Компанії повинні ретельно розглянути питання про додавання або заміну застарілих систем.

Цифрові навички. Компанії повинні швидко збільшити свій людський ІТ-капітал, найнявши працівників із цифровими можливостями; інвестувати у безперервну освіту цифрових навичок, щоб підтримувати цифрові компетентності.

Цифрова трансформація бізнесу обумовлює появу інноваційних бізнес-моделей, які викликають радикальні зміни на ринку, руйнують провідні компанії, роблять існуючі бізнес-моделі застарілими. 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. Компанія Amazon стала найбільшим інтернет-магазином у світі, не маючи жодного традиційного магазину. Apple є найбільшим продавцем музики, хоча не володіє жодною студією і не продає компакт-диски. Netflix вдихнула нове життя у відеопрокат, не маючи жодного фізичного магазину. Компанія Uber увійшла в 77 країн за шість років з невеликими інвестиціями в активи, охопивши споживачів, підключених до цифрових технологій через свою глобальну платформу. Завдяки цифровим інноваційним бізнес-моделям компанії можуть розширюватися по всьому світу з вражаючою швидкістю та зі значно меншими інвестиціями. Розуміння нових можливостей, які відкривають цифрові інновації, критеріїв проєктування, проблем комерціалізації, впливу на ринок і галузь, а також стратегічних реакцій на такі інновації бізнес-моделі є серйозним управлінським завданням для корпоративних лідерів.

Чинники, що сприяють появі інноваційних бізнес-моделей:

- *Цифрові технології та Інтернет.*
- *Аналітика великих даних і штучний інтелект.*
- *Цифрові платформи* (вихід на величезні ринки цифрових технологій без кордонів, доступ до цілої екосистеми, участь на платформах спільного створення та використання інновацій).

• *Індустрія 4.0.*

• *Зміна поведінки клієнта.* Споживачі все більше підключаються до цифрових технологій, посилюється їх взаємодія. Зростає популярність економіки спільного використання та бізнес-моделей з оплатою по мірі використання таких товарів, як автомобілі, сільськогосподарське обладнання, авіаційні двигуни. За оцінками Центру відчуттів і розробки майбутнього BCG, до 2025 року глобальна економіка спільного використання буде коштувати 480 мільярдів доларів щорічно.

Отже, масштаб і глибина змін, які спричиняє цифровізація, а також швидкість, з якою вона відбувається приводять до суттєвих інновацій бізнес-моделі. Нові бізнес-моделі, які компанії впроваджують для використання можливостей і створення довгострокових переваг, повинні бути підкріплені компетенціями трансформаційного лідерства, технологічними компетенціями, зміною культури, та адекватними організаційними структурами.

Список використаних джерел:

1. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 4, т. 1. С. 68–75.

2. Van Veldhoven, Z. and Vanthienen, J. (2023), «Best practices for digital transformation based on a systematic literature review», *Digital Transformation and Society*, Vol. перед друком No. <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0057>

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ВОЄННИЙ І ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Фундаментальною основою розвитку економічних систем ринкового типу на національному рівні виступає підприємницький сектор, що окрім забезпечення повноцінного функціонування економічних процесів слугує також прикладною сферою імплементації інноваційних розробок, їх активної комерціалізації та подальшої дифузії, складаючи тим самим об'єктивну основу та виступаючи ключовим драйвером інтенсивного зростання в умовах переходу до постіндустріального суспільства розвитку.

Водночас, згаданих трансформаційних перехід до економічної формації нового типу супроводжується якісними та кількісними перетвореннями структури економічних систем, пріоритетності та ефективності різних сфер господарювання. Особливістю даних трансформаційних процесів є домінування інтелектуальної компоненти як ресурсної основи зростання, що володіє характеристиками невичерпності (розумові здібності, інтелектуальний потенціал, знання, який капітал) та самовідтворення втілених у кваліфікованому кадровому ресурсі, інформації, знаннях, які у свої взаємодії забезпечують створення принципово нового продукту, послуги або управлінського рішення. Саме тому, важливість даних елементів обумовила появу широкого кола комплексних наукових понять таких як «економіка знань», «креативна економіка», «інклюзивна економіка» і т.д.

При цьому, креативна економіка та економіка знань, є складовими частинами інтелектуальної, оскільки є результатом втілення відповідних форм інтелектуального капіталу [1].

Виходячи з цього, забезпечення сприятливих умов до створення, відтворення та розвитку даного типу ресурсів складає базис становлення інтелектуальної економіки на національному рівні та інтелектуалізованого підходу в управлінні економічними системами в цілому.

Інтелектуалізований підхід в управлінні підприємницькими структурами представляє собою управлінську політику організації націлену на оптимізацію параметрів її діяльності шляхом забезпечення раціоналізації структури, складу та системи управління господарськими процесами на основі використання компетентного персоналу, цифровізації як управлінських, так і виробничих бізнес-процесів, впровадження техніко-технологічних новацій, стимулювання перманентного процесу вдосконалення та розвитку за всіма функціональними та ресурсними напрямками діяльності підприємницького утворення.

Більш того, невід'ємним елементом інтелектуалізованого підходу є імплементація засадничих положень концепції сталого розвитку та інтеграція відповідних механізмів у систему управління підприємством з метою отримання синергії триєдиної взаємодії економічної, суспільної та екологічної компонент, що дозволяють гармонізувати функціонування підприємства не лише як окремої господарської одиниці економіки, а як елементу соціальної структури суспільства та природного середовища його функціонування [2, с. 47].

Разом з тим, практична реалізація інтелектуалізованого підходу в управлінні підприємством у рамках актуальних кон'юнктурних умов соціо-економічного розвитку, що відзначаються ризикованістю, кризовістю, диспропорційністю, вагомими проявами асиметрії інформації вимагає збагачення даного підходу інструментарієм теорії економічної безпеки. Слід зазначити, що варто уникати обмеженого розгляду останньої у якості виключно теорії протидії загрозам та елімінації впливу кризових явищ, оскільки важливість безпекового аспекту напряму виявляє себе й у процесах інноваційного розвитку, заснованого на інтелектуально-орієнтованому підході.

Додамо, що особливого значення дана проблематика набуває в контексті дії правового режиму воєнного стану, а також необхідності розробки комплексної візії функціонування підприємств у поствоєнний період. Особливого значення питання безпекового розвитку підприємницького сектору набувають в результаті необхідності подолання прямих наслідків повномасштабної війни, втілених у руйнуванні вітчизняного промислового потенціалу об'єктів інженерно-технічної, транспортної, енергетичної та критичної інфраструктури; дестабілізації ринку праці; обмеженості фінансових ресурсів розвитку; знищенню важливих коопераційних та логістичних зв'язків тощо.

Таким чином, окреслена ситуація вимагає більш деталізованого розгляду особливостей імплементації інтелектуалізованого підходу до управління суб'єктами господарювання в їх тісному взаємозв'язку з інструментально-методичним забезпечення економічної безпеки у вимірах воєнної та поствоєнної економіки. До таких особливостей варто віднести наступні:

- оптимізація ключових елементів виробничої (аналіз та адаптація асортиментного ряду продукції, внесення відповідних змін до виробничої програми, мобілізація резервів господарського потенціалу, залучення ресурсів, що перебувають поза господарським обігом і т.д.) та адміністративної (дебюрократиизація апарату управління, спрощення формальних процедур, аудит кількісного складу персоналу на предмет його релевантності наявним потребам і т.д.) структури управління;

- розширення обсягів фінансових резервів підприємницької структури, формування належного внутрішнього нормативного забезпечення, а також відповідних прикладних механізмів задля отримання можливостей їх швидкого залучення у разі виникнення форс-мажорних подій;

- впровадження адаптивної логістики, що передбачає планування резервних можливостей забезпечення постачання та реалізації продукції, імплементація політики JustInTime (як інструмент скорочення логістичних витрат та досягнення більшої гнучкості логістичної системи підприємства);

- складання деталізованого плану релокації основного виробничого потенціалу підприємства на випадок територіального наближення лінії бойових дій, налагодження відповідної комунікації з державними структурами;

- налагодження системи інформаційної безпеки підприємства у контексті захисту ключових елементів програмного забезпечення, фізичних носіїв інформації, контролю доступу до комерційно чутливої інформації, протидії інформаційним атакам [3, с. 57];

- забезпечення фізичної (дотримання рекомендації профільних державних відомств, облаштування укриттів, проведення відповідних інструктажів) та ментальної (організація тренінгів з підтримки ментального здоров'я, обмеження дії стрес-факторів, оперативне реагування на зміни психологічного клімату в колективі) безпеки персоналу підприємницької структури;

- впровадження стратегічного сценарного планування, що має включати деталізовані сценарії оптимістичного (план функціонування та розвитку підприємства у поствоєнний період) та песимістичного (ескалація та збільшення інтенсивності військових дій) сценаріїв розвитку подій;

- вивчення можливостей до широкого застосування дистанційних форм зайнятості та ділової комунікації з метою забезпечення фізичної безпеки персоналу та зниження окремих статей витрат обслуговуючого характеру;

- формування превентивного плану релокації підприємства, у вигляді деталізованої процедури дій з відповідним ресурсним, управлінським, організаційним та транспортним забезпеченням процесу перенесення основної діяльності підприємства у більш безпечні регіони [4, с. 197];

- моніторинг ринку цифрових інновацій та активне впровадження сучасного програмного забезпечення в наявні виробничі та адміністративні бізнес-процеси;

- проведення освітніх заходів з покращення цифрових навичок персоналу у питаннях аналізу та обробки даних, а також дотримання належної інформаційної гігієни та цифрової безпеки в процесі поводження з комерційно чутливою інформацією.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що імплементація інтелектуалізованого підходу до управління економічною безпекою в умовах воєнної та поствоєнної економіки вимагає комплексного аналізу горизонтальної та вертикальної структури управління підприємством з метою максимальної мобілізації наявних безпекових резервів за рахунок використання інтелектуально-орієнтованих заходів управлінського характеру.

Список використаної літератури:

1. Єрешко Ю. О. Парадигма інтелектуальної економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 27
URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/456> (дата звернення: 25.03.2023).

2. Гречко, А. В., Очеретяна О.В. Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком на вітчизняних підприємствах. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259799> (дата звернення: 19.03.2023).

3. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 54–58.

4. Солосіч О. С., Тульчинська С.О. Особливості забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей III міжнар.наук.-практ. конф. (Київ, 8 грудня 2022 року). Київ, 2022. С. 197.

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ

ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЇ

РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

IN ENTERPRISES

DEVELOPMENT STRATEGY

SUSTAINABILITY AND RESILIENCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Modern society is developing in the context of significant economic, political, social, and environmental transformations. The millennium problems, which scientists from all over the world are trying to comprehend at least (if not solve), remain the determining levers of tactical and strategic choices in the work of manufacturing, transportation, construction, and other vital sectors of the global economy. The issue of finding effective solutions to strengthen sustainable development and sustainability of business process participants in order to maintain quantitative and qualitative indicators and performance in the face of constant change is becoming more relevant.

The sustainability problem is particularly acute for economies operating in the face of the most severe factors, such as natural disasters and wars. In particular, an important scientific and applied task is to ensure the sustainability of supply chain management (SCM) of Ukrainian enterprises that have been operating in war conditions since 2014 and for which the establishment of supplies is becoming a challenge every day, especially since February 2022. As noted in the materials (Alicke et al, 2022), as a result of the deployment of a full-scale war of the Russian Federation against Ukraine, five main sectors will experience the greatest shocks - agricultural products, chemicals, manufacturing, metals, and oil and gas.

Supply chain management has acquired relevance in a global corporate and competitive environment (Silvestre, 2015). Academia, industry, and government have looked for ways of jointly improving economic performance and systems sustainability (Diabat et al., 2013). One way of seeing this is that environmental and social issues are linked to industrial processes carried out in supply chains (SC). The challenge is to implement alternatives to the activities in SC, fostering significant changes in the economic, environmental, and social dimensions, thus allowing success in long-term development of SCs (Luthra et al., 2017). One of these areas is the research of supply chains in Sustainable Aviation Fuel.

Sustainability (economic, environmental, and social) is pivotal to the success of existing and emerging SAF supply chains, production systems, and value propositions. From the perspective of feedstock innovation, all three parameters play important roles that cannot be ignored. Economics drive the feedstock supply chain, whether for cultivated feedstocks or collected residuals and waste streams. Compensating feedstock producers for dedicated feedstocks resulting in environmental benefits will be important for widespread adoption. From an environmental perspective, there is a strong need to develop an understanding of how biomass production and waste collection for use as a biofuel feedstock impacts air, water, soil, and biodiversity (SAF Grand Challenge Roadmap, 2022).

Another concept that is more relevant today for supply chain management in Ukraine is *resilience*, which in accordance with (Brende and Sternfels, 2022) may be explained as the ability to deal with adversity, withstand shocks, and continuously adapt and accelerate as disruptions and crises arise over time. Given the meaningful interrelationship of the concepts of sustainability and resilience (Fig. 1), we can determine that the implementation of the principles of resilience run the transition from understanding the need for sustainable development to the use of specific actions.

For instance, rebuilding destroyed airports, together with strategic road and rail connections, must be the immediate priority to reconnect Ukraine with the world once the country's airspace reopens for civil aviation. Ukraine's government aims to build or rebuild five international airports after the conflict and restore passenger traffic to the 2021 level of 16.2 million passengers. As airport infrastructure usually takes a long time to build, it is important that the investment plans are turned into action as swiftly as possible once it is safe to do so (Transport policy, 2022). The majority of the time now, fossil fuels are used by airlines to power their planes. By overcoming this dependence as soon as feasible, aviation will be less vulnerable to global crises that increase oil prices, as is now the case as a result of the conflict in Ukraine. In addition, ensuring aviation's energy security by moving away from fossil fuels offers a win-win solution for the equally pressing need to reduce CO₂ emissions. The technical and economic challenges are significant and will take a lot of work to overcome.

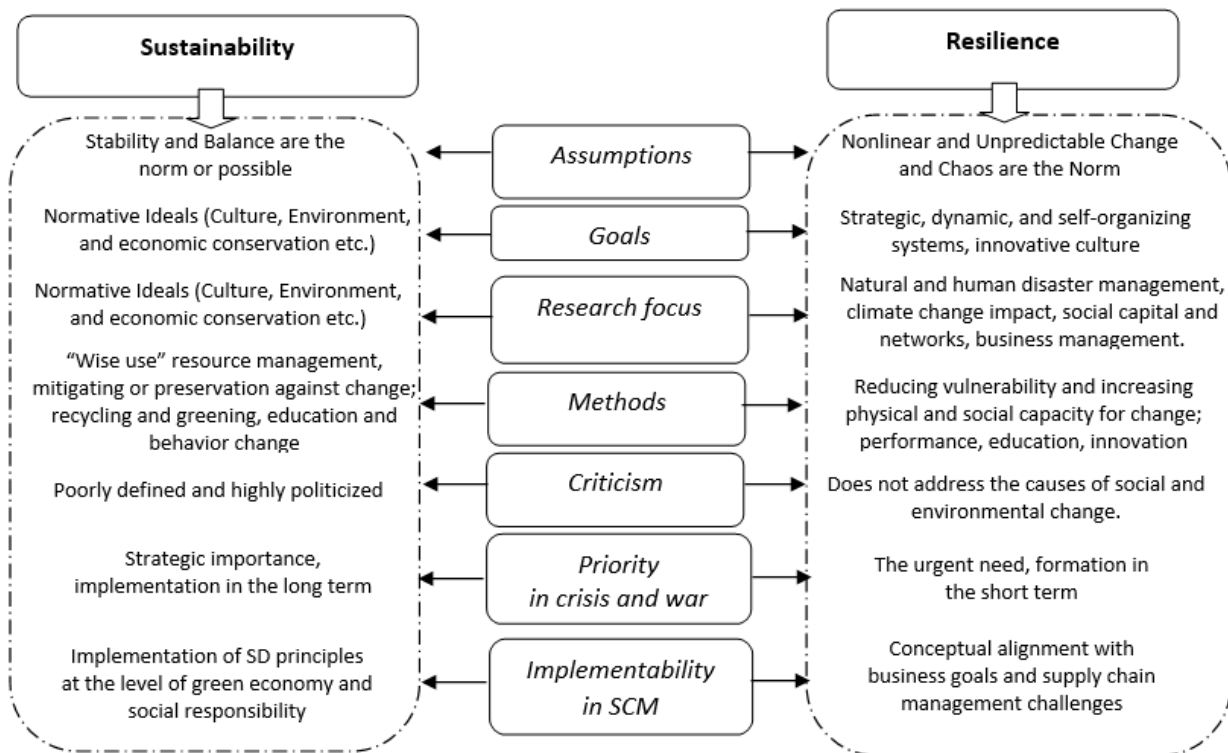


Figure 1 – Difference between Sustainability and Resilience in the context of SCM
 Source: developed by authors based on (Lew et al., 2016)

A necessary condition for the transition from concept to real actions in the direction of building an effective supply chain management system is focusing on specific measures that can be implemented in the short term at enterprises that, for example, have undergone relocation or lost a significant part of logistics routes in the occupied territories. The measures of the first priority should be the following: provision of flexible management of stocks; organization of operational transportation management; use of flexible automated transportation management systems.

References:

1. Alicke K., Bayazit C., Beckhoff T., Foster T., and Mysore M., "Supply chains: To build resilience, manage proactively" McKinsey & Company, 2022, retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chains-to-build-resilience-manage-proactively/> (date of application: 02.04.2023)
2. Silvestre B. S., "Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories", International Journal of Production Economics, vol. 167, pp. 156-169, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025> (date of application: 02.04.2023)
3. Diabat A., Abdallah T., Al-Refaie A., Svetinovic D., and Govindan K., "Strategic closed-loop facility location problem with carbon market trading", IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 60, no. 2, pp. 398- 408, 2013. <https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2211105>
4. Luthra S., Govindan K., Kannan D., Mangla S. K., and Garg C. P., "An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains", Journal of Cleaner Production, vol. 140, pp. 1686-1698, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.078> (date of application: 02.04.2023)
5. SAF Grand Challenge Roadmap. Flight Plan for Sustainable Aviation Fuel (2022). Prepared by the U.S. Department of Energy, U.S. Department of Transportation, and U.S. Department of Agriculture, in collaboration with the U.S. Environmental Protection Agency. [biomassboard.gov](https://www.biomassboard.gov).
6. Bende B. and Sternfels B., "Resilience for sustainable, inclusive growth", McKinsey & Company, 2022, retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/resilience-for-sustainable-inclusive-growth>.
7. Transport Policy Responses to the War in Ukraine (2022) No. 3. OECD/ITF. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/ukraine-impacts-aviation.pdf>. (date of application: 02.04.2023)
8. Lew, A.A., Ng., P.T., Ni, C-C., and Wu, T-C. Community Sustainability and Resilience: Similarities, Differences and Indicators. Tourism Geographies, 2016, 18(1): 18-27. 10.1080/14616688.2015.1122664.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Агресивна глобальна конкуренція створила дуже вимогливих клієнтів і потребу в безперервному русі поставок. Щоб задовольнити свої потреби щодо низької вартості, гнучкості та легкої доступності, організації виходять за межі власних кордонів щодо управління своїми ланцюгами постачання та мінімізують фактори ризику ланцюга постачання. У цьому вони були натхненні різними практиками ланцюга поставок, доступними в усьому світі. Але для багатьох компаній усвідомлення більшості ризиків у ланцюзі постачання все ще є надією, а не реальністю.

Великі транснаціональні компанії все частіше, прагнучи одночасно забезпечити місцеве реагування та глобальну інтеграцію, розробляють складні, диференційовані ланцюжки поставок, що збільшує ймовірність порушень. Стійкість ланцюга поставок є більш важливою, ніж будь-коли. З наступними змінами в технологіях і очікуваннях споживачів такі проблеми, як скорочення транспортних витрат, зростання палива та нестача водіїв під час всесвітньої пандемії, безумовно, катапультивали нас у нову еру складності логістики [1].

Пандемія сформувала нове майбутнє для логістики і, безумовно, змусила багато компаній скоротити витрати на транспортування. При цьому компанії змушені були залежати від меншої кількості перевізників або вимагати знижених тарифів. Але насправді це не було життєздатним рішенням: об'єднання поставок негативно вплинуло на бізнес через низьку оцінку задоволеності клієнтів, оскільки поставки могли запізнюватися або взагалі не з'являтися.

Конкретний приклад: коли клієнти замовляють у службах доставки в той же день через Amazon Delivery, це посилює тиск на всі компанії, щоб зробити те саме (що може бути нереальним). Це знову відбувається за рахунок задоволеності клієнтів.

Після першої хвилі Covid-19 впровадження плану на випадок надзвичайних ситуацій і навчання на минулих помилках є обов'язковим. Визнання минулого та розуміння ризиків є ключовими відправними точками для прокладання шляху вперед. Незважаючи на нові виклики, важливо використовувати їх як навчальний матеріал, щоб бізнес зміг залишатися адаптованими та створювати гнучкі логістичні системи, рухаючись вперед.

Щоб подолати сучасні виклики логістики, галузь як колектив має зосередитись на роботі над забезпеченням використання більш стійкого транспорту, вищої задоволеності клієнтів та підтримки економіки. Отже, детально розглянемо 5 головні виклики транспортування та логістики, а також пропозиції щодо того, як удосконалити їх у майбутньому.

1. Труднощі скорочення транспортних витрат.

Доставка та транспортування є найдорожчими витратами в логістиці. У 2018 році лише підприємства Сполучених Штатів витратили на транспорт понад 1,45 трильйона доларів. Оскільки це найбільші накладні витрати для більшості компаній (навіть віддалених), здається, що ця проблема найближчим часом не вирішиться.

З іншого боку, можна вирішити цю проблему, а саме, оптимізувавши маршрути доставки за допомогою аналізу даних. Завдяки легкому координуванню вхідних замовлень, часу зустрічей у доках і прогнозуванню умов руху можна скоротити витрати, не кажучи вже про те, що бренди, з якими працюють логістичні компанії, матимуть задоволених клієнтів.

2. Зростання цін на паливо та вплив на економіку.

Коли ціна на паливо зростає, загальний настрій споживачів падає, ціни на рейси різко зростають, і, звичайно, це різко впливає на галузь логістики (знаємо, що паливні баки для вантажних перевезень недешеві) [4]. Через це серйозні затримки в постачанні ланцюга неминучі, оскільки потрібно приймати рішення про те, які вантажівки заправляти. Дійсно, немає сумніву, що це призводить до різкого впливу зростання вартості палива для логістики.

Хоча може здатися, що галузь логістики чекає важку боротьбу, технології знову тут, щоб допомогти нам. Консолідувати відправлення та використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації маршруту, можна значно збільшити бюджет логістики. Пам'ятайте; коли ви зменшуєте пробіг, ви в кінцевому рахунку зменшуєте споживання палива. І це навіть виграш для довкілля!

3. Комплексні державні постанови.

Через непередбачені обставини, такі як Covid-19 і Brexit, потреба урядів у цифровій трансформації завдала нам удару по обличчю. Через довгі процеси та бюрократичні правила важко впроваджувати рішення без «добре» з боку влади.

Оскільки ми всі були свідками пандемії у всіх її падіннях, стало ясно одне: потрібно використовувати технології, щоб стати більш адаптованими, а саме:

- заміна застарілих систем автоматизованими рішеннями, такими як PTV Map & Guide та PTV Route Optimizer, які дозволяють планувальникам одним натисканням кнопки визначати потенціал для покращення маршрутів.

4. Зростаюча потреба в стабільних логістичних операціях [3].

Іншим помітним (і досить позитивним) результатом пандемії є поштовх до свідомого споживання, а також зміна законів і правил. Споживачі та компанії тепер хочуть знати, які типи брендів вони підтримують і як вони допомагають навколишньому середовищу.

Крім того, ще кілька переваг стійких логістичних операцій:

- Компанії, які менше забруднюють, мають вищі шанси отримати контракти
- Відповідна урядова політика протікає гладко
- Екологічні транспортні засоби знижують вартість палива та стрімко збільшують прибуток

5. Помилки в управлінні складом

Як би ми не намагалися забезпечити безперебійну роботу на складах і в розподільних центрах, помилки все одно можуть виникати. Людські помилки можуть коштувати дорого, якщо їх не регулювати, будь то неправильно розміщений продукт, помилки підбору, пакування чи доставки, неповні замовлення чи пошкодження товарів під час зберігання. Чіткий спосіб зменшити подібні помилки — використовувати ефективні й оновлені системи управління складом.

Впровадження нових технологій, таких як мобільні додатки для комплектування, автоматизовані системи комплектування та пакування, голосовий комплект тощо, створює систему перевірок протягом усього процесу, яка може зменшити кількість помилок і оптимізувати процеси. Гарантія того, що складський персонал добре навчений і що політика чітко визначає, де і як потрібно обробляти продукт, також зменшує ризик травм або помилок.

Маючи це на увазі, виникає попит на стійкі логістичні операції. Планувальники логістики можуть покращити ці елементи за допомогою таких технологій, як PTV Route Optimiser [2].

Від скорочення транспортних витрат до зростання вартості палива, пов'язаної з пандемією нестачі водіїв, складних правил і потреби в більш стабільній діяльності – безсумнівно, галузь логістики має повну роботу. Але так само, як потрапляння в автомобільну аварію без автомобільної страховки може буквально викликати сильніший головний біль, те саме стосується невідповідності в галузі логістики. І щоб підготуватися, галузь логістики має зосередитися на тому, щоб стати максимально гнучкою, використовуючи технології на свою користь. Оскільки технології дозволяють логістичній галузі зменшити пробіг, витрати на транспортування та викиди, збільшити використання автопарку та потужностей водіїв, а також підвищити прозорість і ефективність у всьому ланцюжку постачання.

Список використаних джерел:

1. The keys for managing and controlling risks in logistics. *Logística y transporte* | *Soluciones Logísticas 3PL*. URL: <https://blog.solistica.com/en/the-keys-for-managing-and-controlling-risks-in-logistics> (дата звернення: 29.03.2023).

2. Top 5 Challenges in Transportation and Logistics in 2022. *PTV Blog*. URL: <https://blog.ptvgroup.com/en/transport-logistics/top-5-challenges-in-transportation-and-logistics-in-2022/> (дата звернення: 03.04.2023).

3. Разумейко К. О. Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Катран»): Магістерська Дисертація. Київ, 2018. 88 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25092/1/Razumeiko_magistr.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

4. Drivers shrug off soaring fuel prices, for now. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/drivers-shrug-off-soaring-fuel-prices-now-2022-06-15/> (дата звернення: 06.04.2023).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Мохонько Г.А.

ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА НОВИЙ АСОРТИМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком широкомасштабного вторгнення в Україну, роздрібні мережі зіштовхнулися з потребою в переформатуванні своєї асортиментної політики. В період невизначеності, з лютого по травень 2022 р. мережі масово відкривали будь-який асортимент для покриття базових потреб громадян. Ні про яку централізовану політику забезпечення не йшлося. Проте, починаючи з травня 2022 р., зі стабілізацією ланцюгів постачання, ритейл бізнес опинився в нових умовах. Дана ситуація характеризується:

- зміною кількості споживачів на місцях, зумовлених евакуацією населення з прифронтових територій;

- зміною орієнтирів споживання. Споживачі в прифронтових регіонах, зосередилися на товарах першої необхідності. В той же самий час, споживання в «тилових» містах характеризується збільшення споживання товарів середнього цінового сегменту;

- необхідністю реагувати на виклики в зв'язку з військовою агресією. Обстріли критичної інфраструктури, відновлення контролю над частинами Харківської та Херсонської областей.

Всі ці виклики вимагають відповідної реакції торгівельних мереж в своїй асортиментній політиці. Відповідно, збільшується кількість нового асортименту, який, з одного боку, необхідно відповідним чином доставити в магазин, щоб забезпечити постійну наявність, доступність на полицях, з іншого боку, необхідно мінімізувати втрати в наслідок списань, та не допустити загального збільшення оборотності запасів [1].

Забезпечення товаром магазинів потребує визначення декількох основних параметрів:

- асортиментної матриці – кількість об'єктів, де може бути представлений даних асортимент;
- об'єму мінімальної викладки. Може залежати від підходу до презентації даного асортименту.

Наприклад, через планограму або фейсинг;

- прогнозу продажів даного товару.

Зосередимось на останньому. Для розрахунку прогнозу попиту необхідно визначити два ключові елементи. Першим є горизонт прогнозування. Горизонт прогнозування визначається за допомогою наявної бізнес логіки в ланцюгу постачання, або обмежень, що їх накладають виробничі потужності виробника. Після прийняття рішення про початок роботи з новим асортиментом визначається період покриття, який складається з плеча постачання товару до об'єктів мережі (магазинів або дистрибуційних центрів), та періоду до наступного можливого постачання. З іншого боку, сам виробник може робити запит на розрахунок потреб на певний період. Максимальне з цих двох значень і буде складати горизонт прогнозування. Загальноприйнятими є наступні рівні прогнозування:

- короткострокове прогнозування (горизонт до 30 днів);
- середньострокове прогнозування (горизонт від 1 міс. До 6 міс.);
- довгострокове прогнозування (горизонт від 6 міс.).

Другим параметром є визначення необхідного рівня агрегації. Рівень агрегації залежить від бізнес логіки закладеної в розрахунок потреби. Умовними рівнями можуть бути:

- попит в частині об'єкту філіалу. Наприклад, споживання меленої кави на об'єкті «Кафе», що знаходиться всередині магазину;
- попит в магазині в цілому;
- попит в групі магазинів;
- попит в торгівельній мережі;
- загальнонаціональний попит.

Визначення даних параметрів є ключовим, т.я. розрахунки рівнів попиту для імпорتنних товарів з термінами доставки, що складають декілька місяців, на рівні мережі і рівень попиту конкретного магазину, постачання товару на який відбувається кожен день, вимагатимуть різних підходів до розрахунків.

Методи прогнозування нового асортименту умовно можна поділити на дві основні групи:

Перша група застосовується у випадках, коли є статистична інформація про товари субститути. Прогнози на такі товари застосовуються у випадках: Down-sizing – тип цінової політики, коли змінюється вага товару без зміни ціни; заміна одного асортименту іншим – припинення роботи з одним постачальником на користь іншого; розширення асортиментної лінійки виробника – в таких випадках змінюється поартикульне споживання, натомість загальні продажі залишаються майже без змін; зміна сезону споживання, тощо.

Методи Аналізу часових рядів – сукупність методів, що будують прогноз за допомогою очищеного часового ряду. Дані моделі поділяють на дві основні групи:

Авторегресійні моделі:

- авторегресія (AR) – модель часових рядів, в якій значення часового ряду в даний момент лінійно залежать від попередніх значень цього ж ряду
- зсувне середнє (MA) – функція, значення якої в кожній точці визначене, як середнє значення початкової функції за попередній період.
- ARMA – математична модель аналізу та прогнозування стаціонарних часових рядів, є узагальненням моделі авторегресії та моделі ковзаючого середнього.
- ARIMA - розширенням моделей ARMA для нестаціонарних часових рядів, які можна зробити стаціонарними взяттям різниць деякого порядку від вихідного часового ряду (так звані інтегровані або різницево-стаціонарні тимчасові ряди) [2,с.19].

Моделі штучного інтелекту:

- Prophet - це метод, який був розроблений Facebook для прогнозування часових рядів зі складними сезонними залежностями та змінними трендами [3,с.2];
- LSTM (Long Short-Term Memory) - це метод глибокого навчання, який використовує рекурентні нейронні мережі для прогнозування часових рядів [2,с.20];
- CNN (Convolutional Neural Networks) - це інший метод глибокого навчання, який використовує сверткові нейронні мережі для прогнозування часових рядів.

Друга група методів застосовується, коли неможливо знайти замітники товару, у випадках, коли дана продукція нова для ринку, або вона нова для цього конкретного ринку.

- модель дифузії Басса - це математична модель, яка описує прийняття або поширення нових продуктів чи інновацій серед населення з часом. Модель Басса припускає, що впровадження нового продукту обумовлено двома факторами: інноваціями та імітацією [4,с.5].
- експертний метод – це метод дослідження попиту, який базується на думках, прогнозах та передбаченнях експертів з відповідних галузей.
- методи дослідження споживачів - цей підхід передбачає збір даних за допомогою опитувань, фокус-груп або експериментів, щоб зрозуміти переваги, поведінку та наміри споживачів;
- conjoint аналіз - це статистичний метод, заснований на опитуванні, який використовується в дослідженні ринку і допомагає визначити, як люди оцінюють різні атрибути (особливості, функції, переваги), які складають окремий продукт або послугу [5,с.37].
- Описані моделі прогнозування попиту дозволяють своєчасно реагувати на описані вище виклики перед якими постали мережі роздрібної торгівлі в Україні. Також, постійна зміна ринкової ситуації потребує як подальшого внесення додаткових параметрів у вже існуючі моделі, так і створення нових спеціалізованих моделей під конкретні завдання.

Список використаних джерел:

1. Шаповалова О.О.; Солодовник Г.В.; Татаров І.О. Моделювання попиту із залученням методів аналізу часових рядів. *Комунальне господарство міст*, 2016, № 127: С. 10-14.
2. Женчак А.В. Прогнозування та аналіз часових рядів. 2020.
3. Jha B. K.; Pande S. Time series forecasting model for supermarket sales using FB-prophet. In: 2021 5th International Conference on Computing Methodologies and Communication (ICCMC). IEEE, 2021. p. 547-554.
4. Mahajan V.; Muller E.; Bass F. M. New product diffusion models in marketing: A review and directions for research. *Journal of marketing*, 1990, No.54: p.1-26.
5. Rao V. R. *Applied conjoint analysis*. Springer Science & Business Media, 2014.

ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС НА СКЛАДІ: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Часті зміни на сучасному ринку призводять не тільки до жорсткої конкурентної боротьби. Така ситуація потребує від кожного підприємства забезпечення більш високого рівня якості продукції, в протилежному випадку підприємство просто змушено буде піти з ринку. Одним з найкращих сучасних засобів досягнення таких результатів є використання логістичного підходу. При цьому ми маємо пам'ятати, що не дивлячись на постійні нововведення в сфері електронної комерції, ланцюгів поставок, налагоджених зворотних зв'язків з покупцями, логістичний ланцюг ніколи не буде настільки добре організований, щоб повністю виключити складське збереження. Способи підвищення гнучкості та ефективності логістичних ланцюгів залежать від оптимальності функціонування всіх їх складових, а гнучкість і ефективність складів найбільше залежить від оптимальності організації логістичного процесу на складі.

Логістичний процес – це послідовність основних логістичних дій та операцій, виконання яких забезпечує ефективну взаємодію та оптимізацію всіх елементів логістичної системи [3].

Логістичний процес на складі відіграє роль управління логістичними операціями, які пов'язані із товаропереробкою та координацією підрозділів, які забезпечують ефективну діяльність складу [2].

Логістичний процес на складі складається з наступних елементів [2]: - Постачання продукції; - Контроль та перевірка поставки; - Приймання та розвантаження вантажу; - Внутрішньоскладське транспортування; - Складування та зберігання; - Підготовка замовлення, пакування; - Транспортування та експедиція замовлень; - Збір та доставка порожніх товарних носіїв; - Контроль виконання замовлення; - Інформаційне обслуговування складу; - Обслуговування клієнтів.

Перша складова логістичного процесу – постачання продукції. На цьому етапі підприємство проводить систему заходів з логістичної координації, а саме служби закупівель, контролюючи ведення постачання. Особлива увага приділяється забезпечення складу необхідною кількістю товаром, які можливо розмістити на складі. Таким чином, необхідно постійно узгоджувати потреби складу у запасах, та його потужністю, та службою продажів.

Другою складовою є контроль та перевірка поставок. На цьому етапі відбувається облік товарів, що надійшли на склад та відправкою замовлень. Цей етап є важливим саме тому, що це забезпечує безперервну та ритмічну роботу, використовуючи всі потужності складу. За допомогою цього етапу підприємство може зменшити строки зберігання продукції на складі та підвищити оборот складу, і за рахунок цього зменшиться простой транспорту.

Усі елементи логістичного процесу на складі можуть бути пов'язані з однією з чотирьох функцій, показаних на рис. 1.

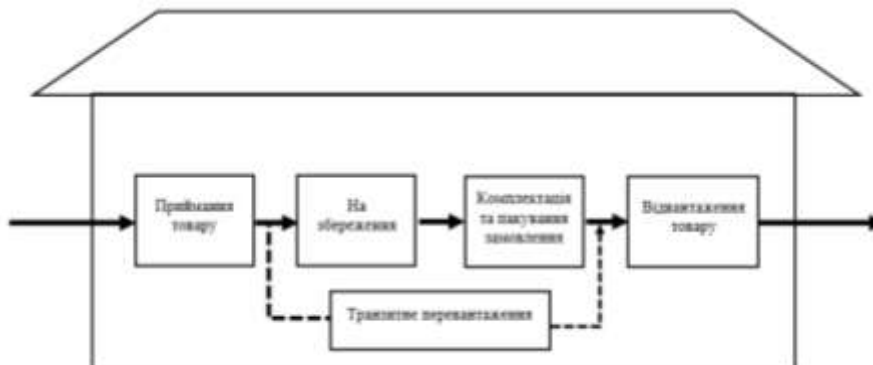


Рисунок 1 – Функції типового складу

Відповідно планування складу має бути в першу чергу призначене для оптимізації вантажопотоку за допомогою цих чотирьох функцій. Однак проектувальники складу повинні також прагнути до досягнення оптимальної продуктивності, зниження витрат, відмінного обслуговування споживачів та хороших умов праці.

Незалежно від параметрів складу або його ролі в ланцюгу поставок, логістичні процеси повинні бути розроблені таким чином, щоб відповідати матеріальному потоку, який проходить через склад і при цьому необхідно звести до мінімуму обсяги переміщення та обігу. Це може бути досягнуто шляхом мінімізації відстані, яку вантаж проходить через склад або за допомогою автоматизованих систем управління, таких як крани, конвеєри або ААА (автомобілі з автоматичним управлінням). При цьому процеси стандартизуються, щоб зменшити людську помилку і, отже, зберегти якість вантажу.

Компанія AGBarr, що базується в Камберно, Шотландія, є провідним на ринку виробником та дистриб'ютором безалкогольних напоїв. У Шотландії напої компанії AGBarr's InVgu перевершують Coca-Cola та Pepsi. Певною мірою це може бути пов'язане з традиційною дистриб'юторською мережею Barr, в якій водії «нав'язують» свій товар дрібним роздрібним торговцям добре встановленими маршрутами. Такий традиційний підхід до продажу пропонує гнучкість, необхідну для дрібних оптових торговців, що пов'язано з непередбачуваними коливаннями попиту. Наприклад, спекотний березневий день може спричинити несподівану нестачу певного безалкогольного напою у продавця. Водії мають найглибші знання про своїх споживачів, і укомплектування вантажівок виконується відповідно. Однак така непередбачуваність змушує водіїв повертатися до розподільчого центру приблизно до 26% від кількості того вантажу, з яким вони вирушають щодня. Тим часом AGBarr також обслуговує великих клієнтів, включаючи оптові точки і великі супермаркети. Для цього AGBarr розробили свій розподільний центр, щоб справлятися з великими обсягами замовлень великих роздрібних торговців, високим розмаїттям замовленнями дрібних роздрібних торговців і поверненням вантажів. Розподільчий центр Cumbernauld має 350 виробничих ліній, розрахованих на 6500 одиниць зберігання (SKU). ТМЦ транспортуються із сусіднього виробничого цеху на палетах за допомогою автоматичних конвеєрів безпосередньо на 11-поверхову автоматизовану систему складування висотного зберігання, що координується системою керування складом (WMS). Загалом на рік вирушає 32 мільйони замовлень безалкогольних напоїв. Замовлення вводяться в WMS, при цьому одиниці зберігання (SKU) автоматично комплектуються системою зберігання і передаються на платформи вантажів. В той час, як деякі роздрібні торговці вимагають доставити палетизований вантаж, інші віддають перевагу контейнерам на колесах. Контейнери дозволяють роздрібним торговцям доставляти великі партії вантажів до проходів у своїх магазинах. Однак це створює додаткове завдання у розподільчому центрі, де партії переміщуються з палет у контейнери та переупаковуються перед навантаженням у вантажівки. Безалкогольні напої мають свій термін придатності, що ускладнює процес обороту запасів. Таким чином, AGBarr не тільки отримує вигоду з ефективності та дієвості автоматизованого управління з великими обсягами своєї продукції, але також виграє щодо гнучкості, запропонованої традиційними методами зберігання та управління матеріальним потоком. Високотехнологічні рішення при побудові логістичного процесу на складі не завжди є найбільш оптимальними, основне правило тут має бути відповідність корпоративній меті та особливостям матеріального потоку [1].

Склади є невід'ємною частиною логістики та управління ланцюгами постачання, оскільки вони відіграють важливу роль у зберіганні, пакуванні та розподілі продуктів. Склади часто є обов'язковою вимогою для компаній, які імпортують, експортують, виробляють та транспортують товари. За допомогою складу підприємство має можливість контролювати свої запаси та гарантує своєчасне отримання продукції споживачем.

Отже, можна зробити висновок, що склад виконує величезну кількість функцій по перетворенню матеріального потоку у просторі і часі в логістичному ланцюгу і створенню доданої вартості, відіграє ключову роль в досягненні загальної мети логістичної системи. В умовах зростаючої конкуренції, необхідно впроваджувати на підприємстві відповідні складські стратегії, для того, щоб відповідати очікуванням клієнтів. У сучасному конкурентному середовищі підприємство має працювати з максимальною ефективністю та надавати високоякісний сервіс для забезпечення прибутковості. Для підвищення ефективності складських комплексів необхідно побудувати повну взаємодію всіх етапів логістичного процесу.

Список використаних джерел:

1. Глобальная логистика и управление цепями поставок. Джон Манган, Чандара Лалвани, 3-е издание, Hoboken:Wiley, 2016, 335 с.
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. 680 с.
3. Голошубова Н.О., Торпков В.М. Оптова торгівля: організація та технологія: Навч. Посібник.К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2005. 265 с.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

З якої б точки зору ми не розглядали війну, це завжди жажливий процес для держави, людей чи підприємств, що в ній розташовані. Під час війни багато економічних показників знаходяться в кризовому становищі, а сама держава знаходиться в стані економічного занепаду.

Станом на березень – травень 2022 року багато підприємств (більшою мірою саме їх складів та виробничих цехів) на Сході та Півночі країни постраждали від терористичних дій росії та були змушені призупинити свою діяльність на цій місцевості та переїхати на іншу, більш безпечнішу територію. Сума економічних збитків нашої країни станом на грудень 2022 року зросла до 700 млрд доларів. Для порівняння цього б хватило, щоб країна повністю припинила свою діяльність на 4 роки. Якщо ж говорити про втрати компаній, то це, насамперед, втрати складських і виробничих площ, які, зокрема, понесли такі компанії, як: Фокстрот (33 тис. км. кв.), Dragon Capital (139 тис. км. кв.), Kuehne+Nagel Ukraine (5 тис. км. кв.), АТБ (34 тис. км. кв.), Refrigerator Logistic Center (60 тис. км. кв.) та багато інших [1]. Саме тому ці компанії були змушені повністю переглянути всі свої виробничі процеси та модернізувати їх для подальшого функціонування.

Таким чином, постраждали компанії перемістили свої потужності на Західну Україну й спробували розосередити свою діяльність, виробничі процеси та запаси для забезпечення більшої гнучкості та попередження можливих небезпек в майбутньому. Звісно, є й мінуси таких дій. Наприклад, відстань між виробничими цехами, складами та споживачем збільшується, що призводить до збільшення часу поставок та витрат на транспортування продукції чи сировини.

Суттєво змінилися під час воєнного стану й процеси транспортування сировини та матеріалів. В найгіршому становищі опинилися компанії, в яких виробничі процеси залежали від сировини з окупованих територій. Як приклад, візьмемо добувну промисловість. Україна протягом першого півріччя 2022 року видобула понад 9,3 млрд куб. м. природного газу, а це на 4,5% менше, ніж за аналогічний період минулого року [2]. Дещо краща ситуація склалася для фірм, які використовують матеріали із-за кордону, бо хоча на початку війни небо й море країни було закрито й не було можливості транспортувати сировину, проте зараз вона транспортується до сусідніх країн і вже тоді переправляється до України потягами або ж автомобільним транспортом.

Війна вплинула і на споживчі цінності українців. Так до її початку громадяни частіше купували дорогі товари чи предмети розкоші, проте зараз більшість людей обмежує себе в цьому, відкладаючи гроші на щось більш корисне та цінне для них. Для прикладу, візьмемо харчову продукцію. Цього року її продажі, як і асортимент значно скоротилися в порівнянні з минулим, проте на це також вплинула й ціна, яка за даними Держстату України від початку вторгнення станом лише за 2022 рік зросла на понад 30%, а в поточному році прогнозують зростання на 50%.

Отже, як можемо побачити деякі підприємства частково втратили своїх споживачів, що негативно вплинуло на їх продажі й доходи. Користуючись опитуванням від компанії Київстар можна зробити висновок, що у 68% українських підприємств за час війни прибутки суттєво скоротилися [3]. Інші ж навпаки змогли пристосуватися до змін і перекваліфікувалися на виготовлення іншого виду продукції, змінили галузь, в якій працювали до цього, або ж знайшли нові ринки збуту, як це зробила компанія Depositphotos – тепер вони, як і більшість фірм, не надають послуги в росії та білорусії, натомість розширюють свою діяльність за кордон, в ті країни, в яких знаходиться їхня материнська компанія Vista.

Список використаних джерел:

1. Логістична нерухомість під час війни: масштаби руйнувань, диверсифікація та перспективи відбудови. Property Times. 2022. URL: <https://cutt.ly/c4pOo3u> (date of application: 21.03.2023)
2. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. УСПП, 2022. URL: <https://cutt.ly/V4pOjQl> (date of application: 02.04.2023)
3. Як змінився український бізнес через війну? Результати опитування від "Київстар.Бізнес". Delo, 2022. URL: <https://cutt.ly/34pOxyv> (date of application: 05.04.2023)

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДО ЄС

Економічне зростання у світі, яке супроводжувалося протягом останніх десятиліть випереджальним збільшенням обсягів міжнародної торгівлі, міжнародної виробничої кооперації, сприяло зростанню обсягів перевезень і якісний прогрес транспортної галузі. Транспортна інфраструктура відіграє фундаментальну роль у глобалізаційних процесах і формуванні регіональних економічних просторів.

За статистикою, до масштабного вторгнення Росії частка Євросоюзу в міжнародній торгівлі України становила 41%, експорт своєї продукції до ЄС здійснювали більш ніж 10 тисяч українських виробників. Додаткові рішення, прийняті під час війни – скасування всіх митних зборів, укладення угоди про скасування дозволів на перевезення, приєднання до спільної транзитної системи – допомогли Україні пом'якшити шок війни та ще міцніше пов'язати українську економіку з ЄС [1].

Зона вільної торгівлі, створена між Україною та ЄС, не призвела до гальмування українського виробництва, навіть якщо дехто очікував цього. Водночас, її внесок у розвиток більшості галузей української економіки, покращення її структури, зміцнення конкурентоспроможності та диверсифікації економічної діяльності все ще залишається недостатнім [3].

Українські підприємства не стали частинами європейських ланцюгів створення доданої вартості, що пояснює той занепад промисловості, який спостерігається в Україні: російські ринки втрачені, виробничі мережі демонтовані, а європейські ланцюги ще не створені. Недостатня взаємодія між бізнес-структурами гальмує просування України в напрямку євроінтеграції, який до цього часу переважно забезпечується на державному рівні і призводить до недостатньої глибини євроінтеграції в Україні у порівнянні з практикою євроінтеграції країн Центральної Європи [2].

Війна між Росією та Україною стала поштовхом до певних, досить кардинальних, змін у ланцюжку поставок. Дорожня та залізнична інфраструктура стала життєво важливими для забезпечення евакуації та переміщення населення, переміщення військової техніки та гуманітарних вантажів з початком воєнного стану. Одночасно, необхідно збільшувати пропускну здатність західних прикордонних переходів та транспортної інфраструктури, включаючи розбудову мультимодальних терміналів, через виклики, пов'язані зі зміною транспортно-логістичних маршрутів та руйнуванням транспортної інфраструктури. Ця робота повинна бути координована з західними партнерами, такими як Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія та Молдова. Крім того, дорожня та залізнична інфраструктура також виконує важливу функцію забезпечення функціонування економіки, соціальної сфери та галузей промисловості країни в умовах воєнного стану.

У липні 2022 року Єврокомісія включила українські логістичні маршрути до індикативних карт проекту (автомобільних, залізничних, повітряних та водних) за програмою TEN-T. Отже, наразі проходить реконструкція існуючих та відкриття нових пунктів пропуску на кордоні з європейськими державами, перехід залізниці на стандарт європейського формату тощо. У світі стандартна ширина залізничної колії становить 1435 мм, а таких ділянок небагато, а на українській залізниці, переважно в прикордонних районах, ширина інших колій становить 1520 мм [4].

Можливе розширення карти TEN-T на територію сусідніх країн - це перший крок у забезпеченні послідовності планування розвитку інфраструктури та просування стандартів ЄС. Міністерство інфраструктури України наголосило на намірах розвивати міцні зв'язки з провідними державами регіону та сприяти ефективній роботі в рамках проекту «Новий шовковий шлях». Розроблено законодавчу базу, яка дозволяє в короткий термін запровадити в Україні до 70% норм ЄС у відповідних сферах [2].

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року наголошує, що пріоритетним завданням для Міністерства інфраструктури України є інтеграція транспортної мережі України в загальноєвропейську мережу TEN-T. Однак імплементація цього рішення все ще затягується. Відсутність прогресу у цьому напрямку збільшує транспортні витрати та знижує загальну ефективність національної транспортної галузі [1].

Протягом останніх кількох років влада заявляла, що Україна готова виступити з низкою ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності коридору TRACECA. зокрема з розробкою спільного плану

заходів щодо реалізації мультимодальних транспортних рішень у рамках цього коридору, впровадження електронної логістики системи для TRACECA, новими проектами технічної допомоги ЄС у рамках програми TRACECA та зміцненням сумісності коридору TRACECA та транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) [4].

Подальша співпраця сторін у рамках Угоди сприятиме реструктуризації та модернізації транспортного сектору України, розвитку сталої, ефективної, безпечної та надійної транспортної системи з поглибленням її взаємозв'язку з іншими сферами [3].

Орієнтація на демонополізацію та дерегуляцію – головна стратегія економічного розвитку України після війни, яка має почати своє формування вже зараз. Розвиток мультимодальних перевезень може підвищити конкурентоспроможність країни на світовому ринку транспортних послуг і сприяти інтеграції транспортної інфраструктури України до світової. Для досягнення цієї мети необхідно активізувати роботу в напрямі ухвалення законодавства у сфері транспорту та імплементації його норм. Імплементация європейських вимог може також допомогти усунути бар'єри для транскордонного руху товарів і пасажирів, залучати додаткові інвестиції у розвиток і модернізацію транспортної інфраструктури, в тому числі інтелектуальної. А враховуючи реалії воєнного часу, коли в першу чергу бомбардуються великі паливно-продовольчі склади, а також потужні матеріально-технічні вузли, доцільно говорити про якнайшвидше закладення основ своєї «москітної економіки» (за аналогією з «москітними» військовими стратегіями, коли головні цілі на полі бою досягаються насамперед за рахунок використання надмобільних інноваційних засобів і ресурсів, які перебувають на озброєнні великої кількості невеликих автономних груп добре підготовлених бійців) [2].

Для вирішення проблеми інтеграції української транспортної інфраструктури до ЄС Україні необхідно реалізувати низку рішень, зокрема:

- встановити чітку координацію роботи з країнами ЄС, що допоможе забезпечити ефективне функціонування транспортної інфраструктури та розвиток мережі TEN-T;
- підвищити ефективність роботи пунктів пропуску через державний кордон, збільшити їх пропускну спроможність та перехід на безпаперові технології.
- оновити обладнання та рухомий склад транспортних засобів;
- забезпечити ефективну взаємодію різних видів транспорту;
- перейти до сталої та розумної мобільності відповідно до стратегії Європейського зеленого курсу;
- забезпечити залучення приватних інвестицій в інфраструктурні об'єкти України, що вимагає узгодження вітчизняного галузевого законодавства та стандартів з ЄС.

Поки тривають бойові дії, Україна та країни ЄС вже можуть обговорювати питання лібералізації транзиту вантажів з України до Європи, створення «маршрутів солідарності» для експорту зерна та імпорту необхідних товарів, підтримку українського експорту товарів через європейські порти тощо. Усі ці заходи залишаться актуальними навіть після війни.

Оптимальним рішенням для відновлення країни після перемоги буде інтеграція української економіки в економічну систему ЄС, і масштабні європейські логістичні та інфраструктурні проекти можуть цьому суттєво допомогти.

Список використаних джерел:

1. Антощишина Н. І. Інтеграційні процеси транспортної системи України в ЄС. Ефективна економіка. 2023. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2423> (дата звернення 10.03.2023).
2. Захарова О. В Особливості процесу інтеграції національних транспортних систем до світового господарства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2022_3/1294.pdf (дата звернення 22.03.2023).
3. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 4.
4. Infrastructure – TEN-T – Connecting Europe. Maps. URL: https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/maps_en (дата звернення 20.03.2023).

СКЛАДСЬКА НЕРУХОМІСТЬ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПРОГНОЗНІ ТRENДИ

Повномасштабна війна в Україні завдала чисельні збитки та руйнування інфраструктури. За результатами дослідження Київської школи економіки станом на 1 вересня 2022 року сума загальна прямих збитків у житловій і нежитловій нерухомості та інфраструктурі склала досягла \$127.0 млрд. І це дані лише задокументованих випадків за цей час [1].

Таблиця 1. - Загальна оцінка збитків інфраструктури України у грошовому вимірі станом на вересень 2022 [1]

Тип майна	Оцінка збитків (\$ млрд.)	Доля прямих витрат від загальної суми
Житлові будівлі	50,5	39,7%
Інфраструктура	35,3	27,8%
Активи підприємств	9,9	7,8%
АПК та земельні ділянки	6,6	5,2%
Соціальна сфера	0,2	0,1%
Транспорт	2,7	2,1%
Освіта	7,0	5,5%
Торгівля	2,4	1,9%
Енергетика	3,6	2,8%
Охорона здоров'я	1,6	1,3%
ЖКГ	2,3	1,8%
Культура, туризм, спорт	2,0	1,6%
Адміністративні будівлі	0,8	0,7%
Цифрова інфраструктура	0,6	0,4%
Фінансовий сектор	0,1	0,1%
Екологія	1,5	1,2%
Разом	127,0	100%

Україна та й жодна країна Європи не стикалась з такими масштабами з часів Другої світової війни.

З даних табл. 1 чітко видно, що основна частка збитків відноситься до житлового сектору, оцінка цих збитків 50,5 млрд.дол. На другому місці – інфраструктура, збитки по ній складають 35,3 млрд дол., проте Україна за короткі терміни змогла перелаштувати логістику і продовжує це робити і далі для забезпечення військових, гуманітарних та соціальних потреб країни [1].

Через колосальні пошкодження інфраструктури України логістика на макро рівні зазнала великих змін. Найбільше постраждала Київська область, яка слугувала центром складської інфраструктури та логістичних центрів. За даними CBRE Ukraine станом на кінець другого кварталу 2022 року внаслідок повномасштабної війни, на Київщині було повністю чи частково зруйновано складські та логістичні будівлі площею близько 382 000 кв. м.

В результаті, найбільше постраждали складські об'єкти, які були розміщені вздовж трас: М-06 (Житомирський напрям) біля с. Стоянка, с. Петрушки, с. Бузова та смт. Макарів; Варшавської траси (М-07) біля міст Буча, Гостомель та селища Ворзель у Бучанському районі [2].

Тому на сьогодні Київська область втратила свій рівень пропозиції складських приміщень та й рівень ризику є високим для продовження введення підприємницьку діяльність. Більшість компаній з власного досвіду переконались, що варто свою продукцію зберігати не в одному місці, а необхідно диверсифікувати ризики і розподіляти продукцію між складами в залежності від принципів, які відображають специфіку бізнес-процесів підприємства (за часовим, територіальним, фізико-хімічним тощо) на різних територіях. Тому вирішити це питання можна через релокацію та відбудову нових приміщень складів на відносно безпечній зоні в Україні. Наприклад, у Львівській області, поряд з міжнародними трасами М10 та М9, які мають сполучення з польським кордоном.

Через високий попит на складські приміщення та великий товарооборот, який перетинає кордон України, вигідно будувати логістичний хаб, який буде виконувати транзитну, розподільчу, складську та інші функції. Попит на логістичний простір росте у геометричній прогресії, адже компанії намагаються продовжувати та розвивати свій бізнес через різні канали розподілу (традиційна та інтернет торгівля),

тому спостерігається спрямованість на швидку модернізацію та оптимізацію ланцюгів поставок в першу чергу через зменшення ризиків, сукупних витрати та часу доставки [3].

Таблиця 2 - Складські об'єкти у Київському регіоні, що зазнали руйнації внаслідок воєнних дій [2]

Назва об'єкту	Напрямок	Клас	ГБА, кв.м	Обсяг руйнувань
West Gate Logistic	Житомир (М-06, Е-40)	А	97 000	Частково
Komodor Logistics Park	Житомир (М-06, Е-40)	А	68 900	Повністю
RLC	Чернігів (М-01, Е-95)	А	63 000	Частково
Bucha Terminal II	Варшава (М-07, Е-373)	А	32 000	Частково
Розподільчий центр АТБ (Копилів)	Житомир (М-06, Е-40)	А	30 500	Частково
Міраж I	Варшава (М-07, Е-373)	А	29 800	Повністю
Розподільчий центр АТБ	Чернігів (М-01, Е-95)	А	24 000	Повністю
UTA Service	Житомир (М-06, Е-40)	А	23 000	Повністю
Vegi Trade	Чернігів (М-01, Е-95)	А	20 000	Повністю
Kuehne + Nagel	Варшава (М-07, Е-373)	А	19 00	Повністю
Vorzel Terminal	Варшава (М-07, Е-373)	В	12 100	Повністю
Prologistic Services	Варшава (М-07, Е-373)	В	10 300	Повністю
Trans West	Житомир (М-06, Е-40)	А	9 500	Частково
Складський комплекс БАДМ	Варшава (М-07, Е-373)	А	6 300	Повністю

Джерело: [2]

Логістичний центр — це територія, яка призначена для логістичної діяльності, пов'язаної з транспортуванням, сортуванням, відправкою та розподілом товарів для національного та міжнародного транзиту [4], тобто це група складів, логістичних і адміністративних приміщень, які розташовані в легкодоступній зоні, завданням яких є оптимізація відправлення та відвантаження товарів.

Ось основні переваги, які компанії можуть отримати, використовуючи на різних умовах цей логістичний простір:

1. Ефективність відправлення та доставки товарів: логістичний центр забезпечує гнучкість відправлення та доставки товарів за допомогою мультимодального транспорту.

2. Зменшення операційних витрат: логістичний центр має бути синхронізований з виробничими та розподільними центрами, щоб уникнути перевитрат за ключовими етапами, таких як виконання замовлень і консолідація.

3. Адаптація до логістики електронної комерції: логістичний центр поблизу великого міста скорочує час доставки та дає змогу покращити управління доставкою «останньої милі» [4].

Отже, повномасштабна війна завдала величезну кількість збитків, особливо пошкоджений житловий сектор та інфраструктура. Логістика України зіткнулась з багатьма викликами. Таким чином, багато компаній потребують у релокації своїх складських приміщень, для забезпечення безперервного товарообігу. Окрім цього, через брак певних продуктів, збільшився експорт товарів з боку Європи.

Тому найкращим рішенням, буде побудова логістичного хабу на Львівщині, який забезпечить виконання транзитних операцій та дозволить українським компаніям зберігати свою продукцію у вигідному місці. Ситуація, яка сталась на території України, є фактор для іншим країни переосмислити усі логістичні процеси. Потрібно ретельно досліджувати ризики, щоб бути готовим та вміти належним чином керувати ланцюгами поставок в екстремальних умовах.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf. (дата звернення 10.11.2022).

2. Головна - CBRE Ukraine. *CBRE Ukraine*. URL: <https://cbre-expandia.com/uk/>. (дата звернення 10.11.2022).

3. Омельчук Д. Склади як нове золото. Як правильно вибрати місце та приміщення. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/skladi-yak-nove-zoloto-yak-vibrati-misce-ta-primishennya>. (дата звернення 15.03.2022).

4. Що таке логістичний хаб - найбільші логістичні центри світу. *WareTeKa*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/shho-take-logistichnij-hab-prikladi-j-vidminnosti-vid-skladiv/>. (дата звернення 15.11.2022).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Луценко І.С.

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Посилення конкуренції на ринку є одним із основних факторів, які спонукають підприємства меблевої промисловості до створення більш ефективної логістичної системи, адже високий рівень її розвитку - обов'язкова вимога підвищення конкурентоспроможності. Логістика відіграє важливу роль у сучасному бізнесі, адже вона здатна істотно зменшити витрати та покращити результати ділової діяльності. Удосконалення логістичної системи є підґрунтям для створення нових конкурентних переваг, що є необхідним для вдосконалення позиції підприємства меблевої промисловості на ринку.

Найвлучніше визначення поняття "логістична система" дає Матвієнко-Біляєва Г. Л., яка описує її як "складну організаційно структуровану економічну систему, яка складається із взаємопов'язаних елементів-ланок, що об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу а також визначеними зовнішніми цілями" [1].

Підприємство меблевої промисловості - це торгово-виробниче підприємство, основними видами діяльності якого є виробництво та торгівля меблями. Логістична діяльність – це складний процес, який включає планування та оптимізацію маршрутів і вантажних перевезень, управління замовленнями, аудит вантажу та оплату [2]. Для перевезення продукції може використовуватись власний транспорт, а також може бути доступна доставка автотранспортом за допомогою компаній-перевізників. Можливість перевезення товару власним транспортом на великі відстані для багатьох підприємств галузі є обмеженою, що можна пояснити підвищенням цін на паливо і високими витратами на обслуговування власних транспортних засобів.

В сучасних умовах виділяються наступні слабкі сторони логістичних систем більшості українських підприємств: недостатній контроль виробничих процесів, відсутність методів, за допомогою яких здійснюється аналіз, синтез і оптимізація потоків всіх видів та відсутність єдиної системи управління транспортними засобами всередині і поза підприємством [3]. Крім цього, для великої кількості вітчизняних підприємств меблевої промисловості характерна проблема несвоєчасного постачання товару. Це зумовлюється недоцільним вибором місця розташування складських потужностей, через що витрати на транспортні операції та їх тривалість, особливо якщо транспортування має відбуватись на великі відстані, істотно збільшуються.

Виходячи з наведених проблем, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства меблевої промисловості можна запропонувати такі напрями розвитку логістичних систем:

- формування міцних партнерських відносин з надійними компаніями-перевізниками для безперебійного постачання продукції до посередників та споживачів;
- залучення кваліфікованих працівників, що займаються питанням доставки товару та кваліфікованого управлінського персоналу;
- покращення інформаційного забезпечення логістики, що дозволить удосконалити управління логістичною системою.

Отже, логістична система підприємства меблевої промисловості є одним із найважливіших чинників його конкурентоспроможності. Удосконалення логістичної системи має відбуватися за принципами системного підходу, адже тільки з урахуванням усіх ймовірних складових можливо створити оптимальну, злагоджену логістичну систему, яка стане запорукою успіху підприємства меблевої промисловості в умовах посилення конкуренції. Для вдосконалення логістичної системи важливо звертати увагу зокрема на формування надійних відносин з партнерами, трудові ресурси та інформаційне забезпечення підприємства.

Список використаних джерел:

1. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108–111.
2. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95-102.
3. Трифонова О.В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Економічний простір. 2019. № 142. С. 217-227.

ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ В ЛОГІСТИЦІ

У сучасній логістиці інформаційні технології стали невід'ємною частиною логістичних систем, оскільки інформація є основною рушійною силою для функціонування таких систем, забезпечуючи їх адаптацію до нових умов [1, с. 22].

Концепція інформаційного потоку є ключовою для логістики, оскільки інформаційний потік відіграє важливу роль у плануванні, контролі та управлінні всіма етапами логістичного процесу. Завдяки правильному використанню інформаційних потоків логістичні системи можуть досягти більшої продуктивності та ефективності [1, с. 22].

Інформаційний потік у загальному розумінні – це рух структурованих даних у середовищі. У логістиці інформаційний потік включає потік інформації між логістичною системою та зовнішнім середовищем, який необхідний для контролю та управління логістичними операціями. Роль інформаційних потоків у сучасній логістиці зростає з наступних причин:

- Для споживачів інформація про статус замовлення, наявність товару, умови доставки, відвантаження є важливою частиною логістичних послуг;
- З точки зору управління запасами в логістичному ланцюгу, наявність достовірної інформації може знизити потребу в запасах і трудових ресурсах і знизити невизначеність рівнів попиту;
- Інформація підвищує гнучкість логістичних систем, дозволяючи більш ефективно використовувати ресурси для досягнення конкурентної переваги [1, с. 23].

У логістиці існують різні типи інформаційних потоків, які можна виділити на основі різних факторів [1, с. 23].

По-перше, вони можуть бути горизонтальними або вертикальними в залежності від того, до якого рівня ієрархії логістичної системи належать [1, с. 23].

По-друге, вони можуть бути зовнішніми або внутрішніми, відображаючи, де вони проходять [1, с. 23].

По-третє, їх можна імпортувати або експортувати відповідно до напрямку, пов'язаного з системою логістики [1, с. 23].

По-четверте, вони можуть бути представлені різними видами носіїв, такими як паперові, магнітні, електронні та ін [1, с. 23].

По-п'яте, вони можуть мати різні цілі, такі як керівництво (управління), нормативно-довідкова, облік, аналіз і допомога [1, с. 23].

Існує очевидний зв'язок між потоком матерії та потоком інформації, але відповідність одного потоку іншому умовна. Як правило, інформаційні потоки містять дані про матеріальний потік, але їх часові параметри можуть не збігатися [2, с. 148].

У реальній логістичній системі логістика та інформаційний потік часто відстають або випереджають. Крім того, векторні взаємодії між цими потоками можуть бути однонаправленими або різноспрямованими. Зокрема, авансовий інформаційний потік може містити інформацію про майбутнє надходження замовлень або товарів, може супроводжуватися інформацією про кількість і якість матеріального потоку, а також може містити інформацію про надходження товарів і їх якість у зворотному порядку. Важливо відзначити, що інформаційні та матеріальні потоки можуть рухатися по-різному [2, с. 148].

Інформаційний потік є мірою кількості інформації, яка передається або обробляється за певний період часу. Вимірювання цієї величини може базуватися на кількості переданих або оброблених паперових або електронних документів, кількості документів у цих документах або кількості інформації (в бітах), що міститься в конкретному повідомленні [2, с. 149].

Параметри, що характеризують інформаційний потік, включають:

- джерело виникнення;
- напрямок руху потоку;
- періодичність;
- вид існування;
- швидкість передачі та прийому;
- інтенсивність потоку та ін [2, с. 149].

Існує кілька способів керування інформаційним потоком, зокрема:

- змінюючи напрямок потоку;
- обмежуючи швидкість передачі до швидкості, що відповідає швидкості прийому;

– обмежуючи обсяг потоку до максимальної пропускної здатності окремого вузла або ділянки шляху [2, с. 149].

Логістика вимагає ефективного логістичного управління, контролю та комплексного планування. Інформаційна логістика раціонально керує інформаційними потоками на всіх рівнях логістичної мережі, що сприяє підвищенню ефективності відпуску товарів, покращенню якості та впровадженню нових технологій. Широкий спектр наукових і прикладних методів може бути корисним для керівників підприємств [3, с. 78].

Інформація стала самостійним фактором виробництва для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інформаційний потік є єдиною ниткою, що з'єднує всі елементи логістичної системи. Нова технологія управління інформаційними потоками дає можливість замінити паперові документи електронними, а також рухається до «безпаперової» системи обміну логістичною інформацією [3, с. 78].

Технічну базу складають багатопроцесорні комп'ютери, канали зв'язку та персональне комп'ютерне обладнання працівників вантажних станцій, що дозволяє створити «безпаперову» систему управління інформаційними потоками [3, с. 78].

При створенні нових технологій необхідно вживати певних організаційних і технічних заходів, а також використовувати передові технологічні основи:

- Встановити єдину систему кодування товарів, вантажовідправників, вантажоодержувачів, вагонів та інших транспортних засобів для всіх видів перевезень. Інформація про вантажні одиниці повинна бути нанесена таким чином, щоб забезпечити автоматичне зчитування [3, с. 79].

- Формування бази даних нормативно-довідкової та оперативної інформації для відстеження та пошуку товарів на складах, станціях та в інших місцях [3, с. 79].

Це спростить процес прийому та відправлення товару, оскільки не потрібно оформляти товаросупровідні документи та звіти. Зменшиться обсяг робіт, у тому числі оформлення комплексу товаросупровідних документів, заповнення товарно-транспортних книжок, виписки рахунків при надходженні відправлень, складання звітів про вантажно-розвантажувальні роботи та ін [4, с. 224].

Для реалізації принципів безпаперової технології необхідно вирішити наступні завдання:

- розробка системи обліку матеріальних потоків;

- переглянути та внести зміни до чинних законів та адміністративних правил, пов'язаних із документами, які наразі мають значні правові наслідки, наприклад, коносаменти;

- провести дослідження діяльності посадових осіб, які зазвичай мають справу з транспортними документами, та навчити їх працювати в умовах повної автоматизації та діалогу з ЕОМ;

- встановити розумну та уніфіковану систему кодування вагонів, вантажів, вантажоодержувачів та вантажовідправників для забезпечення мінімальних втрат під час операцій;

- встановити уніфіковану структуру коду для товарів і транспортних засобів, щоб забезпечити швидке та легке читання інформації [4, с. 225].

Ефективне функціонування бізнесу залежить від наявності необхідної та достатньої інформації про контрольовані процеси. Перетворення інформації в директиви, плани, проекти та дії є критичним етапом. Вивчення інформації як функції управління бізнесом може допомогти зменшити ризик і досягти успіху в бізнесі, в тому числі в логістичній діяльності. Необхідні вдосконалені системи управління інформаційними потоками в середовищах без документів. Електронні засоби забезпечують швидкість і ефективність обміну інформацією, полегшуючи отримання, упорядкування, зберігання, обробку та використання інформації, тим самим зменшуючи повторювані операції.

Список використаних джерел:

1. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2008. № 623, С. 22–28.
2. Крикавський Є.В. Логістика для економістів : підручник. Львів, НУ «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
3. Малярець Л.М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ, 2010. 229 с.
4. Гаджинський А.М. Логістика : підручник. Київ, 2000. – 326 с.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц., Пічугіна М. А.

РОЗБУДОВА ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Залізнична інфраструктура завжди була однією з найбільш важливих складових країни, а на період воєнного часу вона стала найважливішим транспортним засобом як для пасажирських так і, в особливості, для вантажних перевезень. Попри постійні ракетні удари з боку агресора, АТ «Укрзалізниця» увійшла у воєнний період найбільшим роботодавцем країни зі штатом 231 тис. співробітників; окрім цього компанія забезпечувала 82% вантажних та 50% пасажирських перевезень. [0] За період з 24 лютого 2022 року по теперішній час компанією було евакуйовано з зони бойових дій понад 4 мільйони людей та доставлено понад 300 тис. тонн гуманітарної допомоги. Ці дані показують, що залізнична інфраструктура відіграє одну з основних функцій гуманітарної логістики - евакуаційну, яка полягає у порятунку та підтримці життя людей в критичних ситуаціях [2].

Станом на грудень 2022 року загальна вартість завданих АТ «Укрзалізниця» збитків внаслідок агресії російської федерації складала майже 11 млрд. грн., крім того, станом на вересень було пошкоджено, зруйновано або захоплено 110 залізничних вокзалів і станцій [0].

Незважаючи на постійні обстріли, відновлення залізничної інфраструктури триває від самого початку і на даний момент можна виділити наступні пункти:

- було створено низку логістичних хабів у західних регіонах України;
- АТ «Укрзалізниця» виступила в ролі державного оператора створення стратегічного запасу продуктів харчування, призначеного для забезпечення потреб населення [0].

Після припинення бойових дій та повернення територій є низка обов'язкових пунктів необхідних до виконання, серед яких:

- відбудова знищеної залізничної інфраструктури (з електрифікацією) в напрямку морських портів за новітніми технологіями;
- збільшення пропускної спроможності залізниці з країнами ЄС шляхом модернізації комплексів з перестановки вагонів з колії 1520 мм на 1435 мм;
- модернізація існуючих та будівництво нових логістичних мультимодальних терміналів;
- розробка та створення спільного логістичного підприємства з Польщею та, в майбутньому – з Литвою, Латвією та Естонією, для збільшення об'єму залізничних перевезень українського експорту до ЄС.

Світовим банком було створено Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України для координації грантового фінансування на підтримку діяльності Уряду України, надання послуг та гуманітарної допомоги. Завдяки внескам Австрії, Ісландії, Литви, Нідерландів, Норвегії, Швеції, Швейцарії та Канади в Україні є змога для відновлення цілісної залізничної інфраструктури.

Не зважаючи на війну залізнична інфраструктура лишається однією з найбільш важливих складових вдалого функціонування нашої країни. В більшості випадків, завдяки залізничній інфраструктурі, вантажі з гуманітарною допомогою приходять вчасно і туди, де вони найбільш необхідні. Україна постійно відновлює всі пошкодження і розробляє способи підтримки роботи критичної інфраструктури. Післявоєнний період відновлення залізничної інфраструктури має стати рушійним етапом відкриття нових можливостей для України у співпраці з партнерами, саме тому вже зараз розробляються плани і залучається підтримка країн Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Проект плану відновлення України, 2022.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>
(дата звернення 30.03.2023)
2. Городніченко Ю., Беатріс Ведер ді Мауро, І. Сологуб «Відбудова України». URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf (30.03.2023)
3. Національний інститут стратегічних досліджень «Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану». URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho> (30.03.2023)

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Луценко І. С.

ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК У 2023 РОЦІ

Зміни, що породили Covid-19 та повномасштабне вторгнення в Україну призвели до серйозних збоїв ланцюгів поставок, змін попиту та зупинками виробничих потужностей. Всі ці події впливають на доступ до товарів і те, як вони надходять до кінцевого пункту призначення. Ланцюги поставок суттєво постраждали внаслідок пандемії та обмежень, спричинених нею, а пізніше – суттєво змінились ринкові умови (різке зростання ціни пального, його дефіцит, знищення складських площ унаслідок обстрілів, знищення автопарків, енергодефіцит).

Здатність швидко адаптуватися при постійних «стресових явищах» є необхідною складовою виживання й функціонування підприємств. Це змушує підприємців постійно вивчати ринок, аналізувати його та створювати нові концепції задля задоволеності клієнтів і заощадження витрат. Але саме тяжкий час дає додатковий стимул до розвитку та пошуку нових шляхів задля подолання кризи.

Тенденціями змін ланцюгів поставок передбачені технологічними досягненнями також. Технологічний прогрес сприяв широкому використанню штучного інтелекту і машинного навчання в різних галузях. Зараз, у часі швидкості та точності ці два аспекти є цінними інструментами, які можуть пришвидшити ланцюжок поставок і залишатися конкурентоспроможними. Штучний інтелект дасть змогу забезпечити управління запасами, автоматизувати ланцюг поставок, обслуговувати клієнтів. Роль технологій Індустрії 4.0 особливо прослідковується у радарі логістичних трендів компанії DHL [1]. Зокрема, можна назвати автономні транспортні засоби, робототехніка, аналітика великих даних, інтерактивний ШІ, цифрові двійники тощо. Активне використання та впровадження таких технологій можуть бути стимулом до зростання конкурентоспроможності українських компаній у тому числі на зовнішньому ринку та прискорити повоєнне відновлення країни.

Все частіше привертається увага до сталого розвитку. Споживачі з кожним роком своїм очікуваннями посилюють тиск щодо управління ланцюгом поставок. Підприємства змушені змінювати свої концепції і переходити на альтернативи. Наприклад, використовувати інші джерела енергії як електрика чи водень для транспортних засобів. Також із питанням сталого розвитку пов'язано відстежування, вимірювання та звітування про скорочення викидів. Українські компанії впроваджують у діяльності принципи «зеленої» логістики. Охорона довкілля залишається одним із трендів згідно з даними радару логістичних трендів компанії DHL. Не втрачає своєї актуальності реверсивна логістика. Багато компаній здійснюють свою діяльність таким чином, щоб забезпечувати переробку чи повторне використання тари, упаковок, використаних товарів.

Як би технологічний аспект не покращував розвиток та діяльність ланцюгів поставок, необхідність у співпраці та зміцненні відносин залишається. Завжди доцільно зосередитися на зміцненні стосунків із членами команди, покупцями та постачальниками, щоб покращити співпрацю та кооперацію на кожному етапі ланцюга постачання. Добре спілкування є не тільки першим кроком до побудови будь-яких стосунків, але також може надати цінні оперативні дані та розуміння. Можна використовувати цю додаткову інформацію, щоб покращити зовнішні та внутрішні процеси та допомогти їм стати більш оптимізованими та ефективними.

Отримання додаткової інформації, завчасне вирішення проблеми дає можливість уникнути додаткової роботи, і вирішувати несподівані проблеми, коли вони виникають. Слід подумати про розвиток персоналу, наприклад, провести семінар з комунікацій для робітників, щоб вони могли навчитися ефективним стратегіям спілкування. Чим сильніші навички спілкування, тим більше вииграє бізнес.

Однією з тенденцій у 2023 році є збільшення видимості. Покращена видимість допоможе зрозуміти стан на будь-яких етапах. Видимість також забезпечує доступність даних для всіх зацікавлених сторін, таких як клієнти та внутрішні сторони [2]. Взагалі, сучасний ринок стимулює компанії до відкритості, залучення клієнта, демонстрації йому внутрішніх процесів та особливостей діяльності. Це забезпечує підвищення лояльності та, як наслідок, утримання клієнтів (що, як зазначено вище, є вигіднішим, ніж залучення нових клієнтів). Це є важливим і з урахування того, що Інтернет забезпечує відкритість даних і наявність відгуків у вільному доступі.

Усі зміни, що впливають на ланцюжок поставки впливають, безперечно, на лояльність клієнта. Очікування клієнтів значно зросли за останні кілька років, а це означає, що підприємцям необхідно пропонувати кілька варіантів доставки, включаючи доставку наступного або навіть того ж дня, самовивіз у магазині, а також безкоштовну доставку посилок, щоб задовольнити своїх клієнтів. Але ці різні варіанти доставки вимагають більш гнучких операцій виконання та управління запасами. Наприклад, відправка з магазину (щоб наблизити запаси до клієнта) і доставка постачальником. Витрати на залучення нових клієнтів часто вищі, ніж на їх утримання, тому мати більш лояльних клієнтів означає мати більший прибуток. Існують навіть дослідження, що свідчать, що залучення та утримання клієнтів підпорядковуються не принципу Паретто 80-20, а правилу 200-20 – 20% клієнтів забезпечують близько 200% прибутку (оскільки решта клієнтів приносять збиток) [3, с. 178-180]. Світові лідери запроваджують сучасні технології, як для того щоб оптимізувати формування замовлень споживачів, доставку, так і створювати переваги порівняно з конкурентами: автономні роботи на складах, автономна доставка, дрони у доставці товарів.

При постійному розвитку технологічного аспекту буде збільшуватися кількість кіберзлочинців. У майбутньому кіберзлочинці, ймовірно, стануть ще більш досвідченими, коли справа дійде до проникнення в ланцюжки поставок, щоб завдати шкоди бізнесу. Ланцюг постачання може мати вразливі місця, які надають стороннім сторонам шлях до систем, зокрема через мережу постачальників. Злочинці також можуть зламати інформаційні системи за допомогою основного складського обладнання, такого як зчитувач штрих-кодів, або через пристрої Інтернету речей (IoT), які використовуються на виробничих та інших робочих майданчиках. Необхідними діями задля зменшення випадків кіберзлочинності є:

- Переглянути стратегії кібербезпеки саме у ланцюзі поставок
- Проводити ретельну оцінку нових учасників, які будуть залучені у ланцюзі поставок
- Застосувати штучний інтелект для виявлення спаму
- Зменшити чи покращити вплив людського фактору з метою уникнення помилки
- Проводити оцінку для всіх дій у ланцюжку постачання з використанням Інтернет речей [4].

Дуже важливим елементом боротьби з кіберзлочинністю є навчання працівників питанням кібербезпеки.

Для забезпечення стійкості ланцюгів поставок та недопущення втручань у них (наприклад, у документооборот, розрахунки, інформаційні потоки) використовується, зокрема, блокчейн.

Зі світовими подіями, що відбувається, змінюється пропозиція робочої сили. Економічна криза та геополітичні фактори змушують людей переїжджати в пошуках роботи. Таким чином, розробляючи глобальні мережі постачання, менеджери повинні враховувати цей міжнародний зсув у пропозиції робочої сили. Ця тенденція суттєво вплине на планування талантів у ланцюзі постачання. Також працівникам необхідно бути більш гнучкими у цифровому плані через автоматизацію та застосування передової аналітики та штучного інтелекту для прийняття рішень.

Ці сучасні тенденції в управлінні ланцюгом поставок також можуть бути корисними інструментами для посилення ланцюга поставок і зробити його більш гнучким і стійким. Технологічна інтеграція є ключем до майбутнього успіху ланцюга поставок, тому так важливо трансформувати діяльність.

Список використаних джерел:

1. The Logistics Trend Radar 6.0: website. URL: [dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html](https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html) (date of application: 31.03.2023).
2. 10 trends shaping the future of supply chain management: website. URL: <https://www.fictiv.com/articles/10-trends-shaping-the-future-of-supply-chain-management> (date of application: 30.03.2023).
3. Суніл Гупта. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Пер. з англ. І. Ковалишеної. К.: Вид. група КМ-БУКС. 2020. 320 с.
4. The supply chain trends shaking up 2023. KPMG: website. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/12/the-supply-chain-trends-shaking-up-2023.html> (date of application: 30.03.2023).

ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ У СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ

Новою реальністю логістичної галузі України стала хронічна нестабільність на всіх напрямках розвитку держави. Сьогодні дуже актуальним є впровадження сучасних інноваційних, проривних технологій також в області логістики, управління ланцюгами поставок, закупівель, транспортування, складування, розподілу, зовнішньоекономічної діяльності, митниці, страхування, інформаційних технологій, постачальників інновацій, спеціальної техніки і устаткування, а також керівництва, власників і топ-менеджерів українських і міжнародних компаній виробників, ритейлерів та постачальників споживчих, агро, фарма та промислових товарів і т.д. Також важливі напрямки логістичного менеджменту впровадження інновацій в переміщені товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках, які охоплюють весь ланцюг руху товарів – від всіх закупівель сировини, матеріалів, комплектуючих, послуг, і до процесу поставки товару замовнику, сучасні продукти і інновації для всієї логістичної галузі, а також прогресивний менеджмент ланцюгами поставок та практичне його впровадження.

Інноваційна логістика – це самостійний напрямок прогресивних наук, який став однією з найбільш актуальних складових сьогоденного реального часу. Ця інноваційна система логістичного управління базується на знаннях та підходах, які прогресивно розвиваються, та впроваджує високоідейні розробки в поточне та стратегічне управління ринковими структурами з метою досягнення кінцевих результатів.

Тільки завдяки впровадженню інновацій можливо підвищити ефективність логістичної системи. Логістичні інновації застосовуються в закупівельній діяльності, складському та транспортному господарстві, при розподілі ресурсів у виробництві, у виробничому процесі, в управлінні запасами, збутової діяльності, тобто у всіх функціональних галузях логістики. Область застосування інновацій в логістиці та управлінні ланцюгами постачання безмежна. При розробці інноваційних технологій враховують усі фактори, що впливають на роботу того чи іншого працівника, верстата, навантажувачів та інших учасників ланцюга поставки [1].

Не лише характер і масштаб логістичних інновацій впливають на їх ефективність, але й потенціал і компетентність персоналу, який використовується для їх реалізації і має дуже велике значення.

Стійкість до ризиків і готовність до нових викликів стали необхідним стандартом для будь-якої галузі. Логістика зазнала значних трансформаційних процесів через постійні виклики та збільшення ризиків, що призвело до необхідності термінового впровадження інновацій, автоматизації та цифровізації галузі, переходу на безпаперову логістику та використання сучасного штучного інтелекту. Логістичні інноваційні проекти мають на меті оптимізацію витрат і максимальну економію для підприємств. Впровадження «цифрової логістики» з кожним роком буде тільки зростати, компанії будуть більше покладатися на автоматизацію, IT-рішення і хмарні сервіси. Інновації серйозно підвищують ефективність логістичної системи, застосовуються в закупівельній діяльності, складському та транспортному господарстві, при розподілі ресурсів у виробництві, у виробничому процесі, в управлінні запасами, збутової діяльності, тобто у всіх функціональних сферах логістики. Поліпшення сервісу, професіоналізація логістичних послуг і збільшення швидкості поставки стали важливими факторами, які допоможуть подолати перешкоди та залишитися конкурентоспроможними. Лише ті компанії, які швидко та правильно перебудують логістичні процеси, впровадять сучасні інноваційні рішення, зменшать витрати з найменшими втратами для бізнесу та зроблять ланцюги постачання більш стійкими, зможуть успішно відновитися.

Отже, сьогодні спостерігається тенденція поступово впровадження агресивних змін в індустрії логістики. Як повномасштабна автоматизація, так і розробка нових методів керування до постійного скорочення витрат. Найбільш прогресивною логістичною інновацією на сьогодні є використання штучного інтелекту, яке відкриває безліч нових можливостей для компаній та створює потенціал для економії витрат. Проте, щоб забезпечити успішну інтеграцію новацій в робочі процеси, інноваційні концепції обов'язково повинні бути опрацьовані на практиці і ретельно обґрунтовані.

Список використаних джерел:

1. Луценко І. С., Матіяш Д. О. Інноваційні технології в логістиці. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, КПІ ім.Ігоря Сікорського, 08 грудня 2022 р. 2022. С 72 – 72. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271576> (дата звернення: 06.04.2023).

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Управління ланцюгами поставок належить до моделі управління, що базується на вивченні ринкового попиту в розвитку підприємств, інтеграції та оптимізації всієї інформації, пов'язаної з виробництвом та експлуатацією, зв'язуючи воедино елементи продукту від сировини, переробки та продажу, а також вживаючи інтегрованих управлінських заходів.

Управління ланцюгами поставок на підприємстві є стратегічним, взаємодоповнюючим та інтегрованим за своєю природою [1]:

1. Стратегічний - стосується співпраці між підприємствами, яка базується на співпраці ресурсів та співпраці взаємного просування через конкуренцію. Підприємства здійснюють власне постійне вдосконалення та модернізацію шляхом підвищення рівня управління та ефективності управління, щоб уникнути усунення підприємств у ланцюгу поставок.

2. Взаємодоповнюваність - стосується недоліків власної діяльності підприємств, завдяки взаємній співпраці для досягнення взаємодоповнюваності, особливо в ринковому середовищі диверсифікованого розвитку, динамічне ринкове бізнес-середовище вимагає від підприємств сильних конкурентних переваг.

3. Інтеграція - впровадження управління ланцюгами поставок може інтегрувати незадіяні ресурси підприємств, підвищити операційну ефективність підприємств, знизити операційні витрати, спростити операційні зв'язки, підвищити ефективність управління, реалізувати спільне використання ресурсів, ефективно покращити рівень проектування та виробництва, а також прискорити інновації продукції, що в кінцевому підсумку може підвищити ринкову конкурентоспроможність підприємств.

В управлінні ланцюгами поставок максимізація прибутку є спільною метою кооперативних підприємств. Однак неминуче, що деякі підприємства керуються власними інтересами. Підприємства з власними інтересами часто не співпрацюють. Хоча багато підприємств співпрацюють, ця співпраця є тимчасовою, і більшість з них вийдуть з ланцюга поставок, як тільки вони не зможуть досягти економічних вигід у короткостроковій перспективі. У відповідь на проблему конфлікту інтересів в управлінні ланцюгами поставок слід підтримувати співпрацю для отримання довгострокових вигід, а стійкість ланцюга поставок можна ефективно підвищити шляхом створення механізму стимулювання.

В управлінні ланцюгами поставок підприємства є вузлами, і в роботі ланцюга поставок підприємства інформаційна асиметрія виникатиме тоді, коли між підприємствами існує недовіра. Щоб запобігти негативному впливу спотворення інформації про ланцюги поставок на роботу ланцюга поставок, підприємствам з великими обсягами виробництва необхідно створити механізм довіри та впроваджувати інновації в стратегії управління підприємством. На основі спільної інформаційної платформи буде створено механізм довіри до ланцюга поставок, і підприємства зможуть повноцінно спілкуватися один з одним на платформі з питань, пов'язаних з виробництвом, експлуатацією, продажами та іншою ринковою інформацією, а співпраця між підприємствами буде тіснішою [2].

В сучасному управлінні підприємством основна увага зосереджена на виробництві та експлуатації продукції, тоді як іншими видами діяльності займаються професійні сервісні підрозділи на основі аутсорсингу. За традиційної моделі управління ланцюгами поставок співпраця між підприємствами існує лише за формою, тоді як інформаційна співпраця не з'явиться. Неможливість обмінюватися інформацією сприятиме провалу співпраці. Таким чином, очевидно, що створення координаційних механізмів в управлінні ланцюгами поставок має вирішальне значення. Завдяки створенню механізму співпраці та координації ланцюга поставок можна реалізувати спільні цілі

підприємств у роботі ланцюга поставок. Завдяки співпраці на основі угоди можна обмінюватися ресурсами та інформацією, спільно розподіляти ринкові ризики та зміцнювати співпрацю між підприємствами, щоб кожне підприємство в ланцюгу поставок могло в кінцевому підсумку отримати вищі економічні вигоди.

Візьмемо для прикладу China Haier Group :

1. переформували бізнес-процес підприємств, реальний ринковий ступінь найсучаснішої економіки замовлення. Відправною точкою сучасної логістики Haier є замовлення. Компанія сприймає замовлення як рушійну силу своєї діяльності та джерело своїх бізнес-процесів, і організовує всю свою бізнес-діяльність, таку як закупівлі, виробництво та продаж, повністю відповідно до замовлення. З моменту отримання замовлення починаються одночасні процеси закупівель, дистрибуції та логістики відправлення, і сучасний логістичний процес починається одночасно. Завдяки підтримці логістичних технологій та комп'ютерному управлінню, Haier Logistics синхронізує свої процеси за допомогою 3 JITs, тобто JIT-закупівлі, JIT-дистрибуції та JIT-розподільчої логістики. Така швидкість роботи Така швидкість принесла Haier постійний потік замовлень.

2. сучасна логістика Haier докорінно змінила спосіб циркуляції речей на підприємстві, в основному досягнувши нульових запасів з максимальною ефективністю капіталу. Haier змінив функцію традиційного складу як "резервуару", перетворивши його на текучу "річку". Haier вважає, що найважливішою метою підвищення ефективності логістики є досягнення нульового рівня запасів, і тепер склад Haier - це вже не склад у традиційному розумінні, а розподільний центр підприємства, місце, де тимчасово зберігаються матеріали для наступного етапу дистрибуції. Тепер це не склад у традиційному розумінні, а розподільний центр компанії.

3. сучасна логістика Haier принципово руйнує замкнуту систему самообслуговування підприємства та встановлює систему швидкого реагування на ринок. В умовах жорсткішої ринкової конкуренції сучасні підприємства повинні якомога швидше задовольняти різноманітні та індивідуальні потреби кінцевих споживачів, щоб захопити частку ринку. Тому, компанія Haier створила цілий набір систем швидкого реагування на ринок: платформи управління замовленнями в Інтернеті; мережевої платіжної системи; платформи для торгів для мережі; платформа для обміну інформацією, якою користувалися постачальники та продавці. Інтегрована інформаційна платформа сформувала внутрішню інформаційну "магістраль", з'єднавши Haier з глобальною мережею ресурсів користувачів, глобальною мережею ресурсів ланцюга поставок і комп'ютерною мережею, перетворивши інформацію користувачів на внутрішню інформацію, замінивши інвентаризацію інформацією і зміцнивши здатність всієї системи виконувати замовлення. Успішне використання системи електронної комерції значно скоротило відстань між компанією Haier та кінцевим споживачем, а також дозволило компанії Haier швидко реагувати на ринок та розширити частку ринку продукції Haier.

4. сучасна логістика Haier докорінно змінила ситуацію, коли підприємства конкурують на ринку як єдине ціле, що дозволило брати участь у міжнародній конкуренції через глобальний ланцюг поставок. Суть стратегічних інновацій полягала в переході від інтернаціоналізації Haier до інтернаціоналізації Haier шляхом побудови глобальної мережі ланцюгів поставок, що підтримується сучасною логістичною системою Haier.

Список використаних джерел:

1. Jin Y. AVIC Китай. Про культуру ланцюга поставок .*Журнал Хубейського технологічного університету*. - №6. 2020. 64 с.

2. Ге Су-Фан. Аналіз ризиків та оцінка управління ланцюгами поставок // *Китайська наука управління*. № 4. 2020. 1-2 с.

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В ГУМАНІТАРНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Важко переоцінити необхідність залізничного транспорту в умовах війни. Через агресію Російської Федерації в багатьох регіонах України настала важка гуманітарна криза та виникла потреба у доставці та зберіганні вантажів гуманітарного призначення. Проте, під час війни звичайні ланцюги поставок перестають функціонувати. Через відсутність можливості використання портів й авіаперевезень велика частина товарів почала перевозитись саме залізничним транспортом.

Задля забезпечення нормативного врегулювання перевезень гуманітарної допомоги залізничним транспортом в умовах воєнного стану, Кабінет Міністрів України 27 березня 2022 р опублікував постанову № 379 “Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану”. Серед основних її положень йдеться мова про особливості перевезення гуманітарних Укрзалізницею, а саме:

1. здійснення перевезень з урахуванням черговості надходження заявок отримувачів гуманітарної допомоги до залізничних станцій;
2. укладання в електронній формі з отримувачами гуманітарної допомоги договорів про організацію залізничних перевезень гуманітарних вантажів;
3. організацію роботи онлайн-платформи для реєстрації та обробки заявок отримувачів гуманітарної допомоги [2].

Обсяги перевезень гуманітарних вантажів автомобільним (жовтий тренд) та залізничним транспортом (синій тренд) за період березень - жовтень 2022 року наведені на рис. 1



Рисунок 1 – Розподіл обсягів перевезення гуманітарної допомоги по видах транспорту 2022р. [1]

Як можна побачити з динаміки, з плином часу кількість та загальний відсоток гуманітарних перевезень залізничним транспортом лише збільшується. Проте, якщо оцінити загальну кількість гуманітарних перевезень, можна зробити висновок, що більшу його частину перевезли саме автомобільним транспортом.

Оскільки більшість гуманітарної допомоги надходить з-за кордону, важливо зосередитися на пунктах перетину кордону. Основною проблемою залізничного транспорту є різна ширина колії. В Європі ширина залізничних колій становить 1435 мм, в Україні – 1520 мм. За даними галузевих джерел, українські та сусідні компанії, які займаються переведенням рухомого складу з вагонів шириною 1520 мм на вагони шириною 1435 мм, мають сумарну добову потужність 175 одиниць [3]. Тобто, це приблизно три повноцінні вантажні склади. Під час перетину рухомого складу через державний кордон порядок зміни колії не міг забезпечити необхідну терміновість і доставку залізничного транспорту. Необхідно прискорити перехід українських колій на стандарти ЄС.

Задля цього в Україні та в сусідніх європейських державах були побудовані гуманітарні хаби, які займаються розвантаженням, зберіганням та сортуванням гуманітарних товарів та працюють паралельно зі звичайними пунктами пропуску на заміну рухомого складу з візків.

Враховуючи збільшення потоку гуманітарних вантажів, Україні необхідно збільшувати кількість вантажних перевезень, покращувати стан інфраструктури та пришвидшувати терміни доставки. Для цього можна користуватись так званими “сухими” портами та займатися побудовою нових вантажних пунктів перетину кордону. Також необхідно вже створювати підґрунтя для переходу залізничної інфраструктури України на європейські стандарти.

Список використаних джерел:

1. Портал гуманітарної допомоги. URL: <https://help.gov.ua/> (дата звернення 29.03.23).
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану» від 7 березня 2022 р. № 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.03.23).
3. Гринів, Н. Т., Равліковська, А. А. (2022). Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії, (13). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/84/74>.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Шкробот М. В.

КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТИПИ ТА ПРИЧИНИ

Кожне підприємство має певний життєвий цикл. На жаль, в сучасних реаліях, українська економіка як ніколи переживає складний період. Це потребує складних стратегічних рішень задля того, щоб вивести з кризової ситуації. Загалом криза - це процес розвитку, який змінює, модифікує або руйнує сформовану на підприємстві систему зв'язків і відносин, а також формує нові організаційні елементи та структури.

Слід розглядати кризу як динамічний стан, адже це є переломним моментом у діяльності підприємства. Криза може бути керованою або утримуваною в певних межах; перебувати як під впливом внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Кризові процеси залежно від підприємства, його структури, інноваційного потенціалу відрізняються за тривалістю, інтенсивністю та мають наслідки різного ступеня тяжкості.

Питання причин та наслідків кризових явищ розкривають дослідження таких учених, як А. Спрінг, С. Філіпп, Дж. Бернетт, В. Кумбс та ін.

Діагностика наявності кризи на підприємстві проводиться на основі виявлення її симптомів – прояву негативних тенденцій у процесі діяльності підприємства, передумов виникнення кризової ситуації. Симптоми кризи можуть наступними: регрес; ділові конфлікти, плинність кадрів, фінансові проблеми, збільшення заборгованості. Під час виникнення кризи буде ухвалено план проведення заходів, що визначає першопричину кризи шляхом всебічного аналізу рівня продуктивності праці, фінансової стійкості, плинності кадрів, трудової дисципліни, умов праці [1].

Аналізуючи явище кризи, прийнято виділяти три основні фази: потенційну, приховану та явну.

Перша фаза стосується всіх підприємств, її важко побачити, ступінь небезпеки можна оцінити за допомогою систем раннього попередження.

Прихована фаза, незважаючи на свою назву, цілком очевидна для тих, хто уважно спостерігає за компанією.

Остання фаза кризи передбачає повну дезорганізацію компанії, хаос і некомпетентність у прийнятті рішень.

В економічній літературі розглядаються такі ознаки кризової ситуації:

- переломні моменти в розвитку господарюючих суб'єктів;
- ситуація, пов'язана з терміновістю прийняття рішень в умовах часового обмеження;
- поява загроз цілям і цінностям організації;
- невизначеність в оцінці ситуації та розробленні стратегій діяльності фірми;
- зниження контролю за факторами зовнішнього і внутрішнього середовища та їхнім впливом на діяльність організації;
- невизначеність у прийнятті управлінських рішень, зумовлена відсутністю або браком інформації.

Таким чином, криза є незапланованим, небажаним явищем, що нерівномірно протікає в часі і може істотно завадити ефективному функціонуванню підприємства.

Якщо характеризувати кризові явища за місцем виникнення кризи, то можна виділити наступні:

- кризи у сферах управління,
- кризи в управлінні людьми,
- кризи у сфері збуту,
- кризи в організації,
- кризи у виробництві,
- кризи у логістиці та постачанні,
- кризи у сфері досліджень і розробок,
- кризи у зв'язку з інвестиціями,
- кризи у сфері фінансів, контролю та планування.

Існують наступні найпоширеніші характеристики причин виникнення кризи на підприємстві:

1. Відсутність ліквідності нового товару і відсутність попиту. У світовій практиці були випадки, коли нова продукція була абсолютно незатребувана і приводила підприємства до непередбачуваної кризи.

2. Виробничі дефекти. На виробничих підприємствах у процесі виробництва можуть виникати виробничі несправності внаслідок відмов техніки, несправностей газових, водних, електричних мереж, ризиків, спричинених недбалістю робітника.

3. Неefективність управління повною мірою сприяє наявності кризових ситуацій на підприємствах. Планування проєктів, організація, розрахунок фінансової, економічної ефективності проєкту, контроль виробничих процесів, виконання функцій правильної організації та стимулювання системи управління персоналом.

4. Конфліктні ситуації між персоналом і керівництвом є характерним явищем для стану ринкової економіки. У світовій практиці траплялися випадки бунту, байкату, масових звільнень, повного припинення виробництва через невдоволення працівників [2, с. 112].

5. Зміна керівництва. Позитивний імідж керівника у споживачів формується протягом тривалого часу, і в разі зміни керівництва може змінитися лояльність споживачів, рівень попиту.

6. Навіть якщо ймовірність стихійних лих дуже мала, це призводить до зупинки виробничого процесу, закриття заводів, фабрик.

7. Об'єднання підприємств. Під час об'єднання великого підприємства з іншим відбувається процес "поглинання", наслідком якого є перебудова кадрів на малому підприємстві, звільнення, відхід керівництва [3, с. 11].

Посткризове підприємство може перебувати в одному з випадків:

1. Подолання кризи. Підприємство своєчасно діагностує кризу, виявляє симптоми і долає кризу шляхом прийняття ефективних рішень [4, с. 150].

2. Припинення діяльності підприємства. Це зазвичай призводить до зупинки виробництва, проблеми масового безробіття, банкрутства, погіршення економікосоціальної ситуації.

Антикризове управління дає змогу тримати на постійному контролі фінансово-господарський стан підприємства, запобігати кризі та досягати ефективності.

Якщо розглядати конкретно виклики, які постали перед сучасними українськими компаніями, то можемо виділити наступні пункти:

– Відмова від накопичення. Що більше товарів перебуває на складах, то вищий обсяг заморожених фінансів. До того ж, довго тримати товари на складах небезпечно - у разі атаки їх можна втратити.

– Зміна складських умов. З початком бойових дій компанії були змушені перевезти товари на захід України, де в принципі не було складських площ такої величини.

– Складнощі із закупівлею товарів. Проблеми пов'язані насамперед з обмеженістю асортименту і постачальників, блокуванням портів і навантаженням на залізничну інфраструктуру.

– Ускладнення логістичних операцій. Блокпости, огляди, комендантська година - все це ускладнює перевезення вантажів. Крім того, необхідно заздалегідь планувати запасні маршрути, оскільки є ризик нових атак.

Згідно з теорією антикризового управління наслідки кризи можуть бути як позитивними, так і негативними, але превалюють останні. Негативні наслідки криз проявляються в депресії, що настала, у суспільного господарства загалом і нижчих його рівнів, можливого ослабленні, роздробленні, руйнуванні тих чи інших рівнів соціально-економічної системи, консервації кризи, виникненні нових, ще глибших кризових ситуацій.

Позитивні наслідки криз зводяться до їхнього характеру впливу на соціально-економічну систему, що забезпечує її зростання і розвиток. Після проходження національним, наприклад, господарством фаз кризи і депресії починають проявлятися "точки зростання", відбувається перехід до поживлення, пристосування до нових умов ринку, збільшення випуску продукції та товарів, здійснення нового господарського будівництва, зростання заробітної плати.

До позитивного впливу відносимо оновлення ресурсів, технологій, методів організації та управління соціально-економічними системами, у зокрема й на макрорівні, оздоровлення соціально-економічної ситуації, забезпечення поступального руху економіки в якісно нових умовах. І ті, й інші наслідки можуть бути як довгостроковими, так і короткостроковими, якісними і кількісними, що необхідно враховувати під час розроблення антикризових програм на різних рівнях управління соціально-економічною системою.

Список використаних джерел:

1. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві : дис. – SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022.

2. Родінова Н., Дергач А., Гудзь Г. Світова продовольча криза як наслідок російсько-української війни. Економіка та суспільство. 2022. №. 40.

3. Marachevska A. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні //SWorldJournal. 2022. №. 13-02. С. 8-13.

4. Shan B. et al. How do organizations deal with crisis? A case study on improvisational behaviours of Chinese companies during the COVID-19 epidemic //Asia Pacific Business Review. 2022. С. 1-24.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Шкробот М.В.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Під логістичним ризиком розуміють небезпеку затримок в роботі ланцюга постачання, порушення у термінах поставки та проблеми в роботі ланок ланцюга. Ці ризики пов'язані з різними логістичними функціями під час виробництва, зберігання, маркування, пакування, перевезення різними видами транспорту, документування та інших фаз життєвого циклу товару [1; 2].

Управління ризиками в логістиці здійснюється за 4 кроками, описаними в таблиці 1.

Таблиця 1 - Кроки управління ризиками в ланцюгу поставок

№	Крок	Опис кроку
1	Встановлення оточення	Цей етап передбачає опис основних аспектів управління ризиком: визначення внутрішніх та зовнішніх факторів ризиків, аналіз попереднього досвіду підприємства у керуванні ризиками, розробка програми управління ризиками та інші необхідні заходи.
2	Ідентифікація ризику	Виявлення можливих ризиків: ідентифікація факторів, подій та обставин, проведення аналізу та опису цих ризиків, їх класифікація.
3	Аналіз ризику	Визначення причин і джерел ризиків, передбачення можливих наслідків їх виникнення тощо; може здійснюватися за допомогою експертних оцінок фахівців або аналізу статистичних даних про попередні періоди діяльності підприємства та ланцюга поставок
4	Оцінювання ризику	Дає можливість оцінити ймовірність настання ризику та його наслідки у кількісному вираженні.
5	Обробка ризику	Вибір методу зниження ступеня ризику: страхування, розподілення між учасниками ланцюга поставок, створення запасів матеріальних ресурсів, захист ресурсів (товарів, інформації тощо), уникнення ризику.
6	Моніторинг ризику	Оцінка результатів використаних заходів управління ризиком, коригування за потреби.

Джерело: складено автором на основі [1]

Питання ризик-менеджменту ланцюгами поставок в Україні в останні роки є особливо актуальними через пандемію COVID-19 та війну. Збройна агресія Росії проти України призвела до відмови компаній від накопичення товарів, змін умов складського зберігання, ускладнення процесу закупівлі товарів та логістичних операцій в цілому [2].

Для зменшення ризиків в ланцюгах поставок в умовах війни рекомендується зосередитись на плануванні та коригуванні маршрутів з урахуванням безпекових питань та ризиків; переглянути правила управління запасами, розглядати нові та порівнювати можливі варіанти доставки, обрати сухопутні шляхи як пріоритетні, бронювати критичні для мережі обсяги продукції у постачальника, здійснювати об'єктивну оцінку обсягу продукції, яку можливо продати, створювати страхові запаси з встановленням груп товарів, для яких вони потрібні, розсіювати запаси відповідно до швидкості доставки, обсягів споживання, потенційних ризиків зберігання тощо. Також одним з шляхів зменшення ризиків є страхування у напрямі уникнення, компенсації або локалізації ризику [2; 3].

Отже, питання управління ризиками в ланцюгах поставок є надважливим питанням для України на сьогоднішній день. Для повноцінного та безпечного функціонування ланцюгів поставок в умовах воєнного часу необхідним є детальний всебічний професійний аналіз можливих ризиків та визначення шляхів мінімізації їх наслідків.

Список використаних джерел:

- Скіцько В. І. Управління ризиками в ланцюгу поставок *Бізнес Інформ* № 2, 2018. С. 304-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_45 (дата звернення 10.03.2023).
- Погребняк А.Т. та ін. Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права* Випуск 35, 2022. С. 10-18.
- Кутко Т., Білецька О. Ланцюги постачання в умовах війни *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“*, 2022. С. 10–11.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Першочергово відомо що збут в функціонуванні підприємства є невід'ємною частиною підприємства, бо саме він встановлює зв'язок між ринком та об'єктом діяльності, постачає оновлену інформацію про зміни в структурі попиту, прогнозує фінансову динаміку, робить дії, які забезпечують покращення іміджу підприємства та збільшує його ділову активність.

Ефективність процесу управління збутовою діяльністю для кондитерського підприємства залежить від багатьох факторів, таких як якість продукції, конкурентоспроможність ціни, належне розміщення товару на прилавках магазинів, належне управління запасами та логістикою.

Управління збутовою діяльністю для кондитерського підприємства є критичним місцем для його успішності і прибутковості. Ефективне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємству забезпечити стабільний потік прибутку та збільшити обсяг продажів.

Збут – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування й реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку. Це зв'язок інформує підприємство про коливання попиту, зміну смакових переваг споживачів та допомагає досягти компанії відповідно позитивних фінансових результатів. Збутова політика виконує такі ж функції, але відповідає ще за оптимальне використання збутового потенціалу підприємства за допомогою ефективних продаж [1].

Основні елементи збутової діяльності підприємства включають наступне:

1. Продукт або послуга: це той елемент, який підприємство виробляє або надає. Важливо мати якісний продукт або послугу, який задовольнить потреби клієнтів і буде конкурентоспроможним на ринку.

2. Ціна: це вартість продукту або послуги, яку підприємство встановлює для своїх клієнтів. Важливо знати ринкові ціни та визначати ціну таким чином, щоб вона покривала витрати на виробництво та приносила прибуток.

3. Промоція: це рекламні та маркетингові заходи, що спрямовані на залучення нових клієнтів та збільшення продажів вже існуючим клієнтам. Промоція може включати рекламу у ЗМІ, рекламні кампанії, акції, знижки тощо.

4. Розподіл: це той елемент збутової діяльності, який відповідає за те, як продукт або послуга буде доставлятися клієнтам. Це може бути через роздрібні магазини, онлайн-магазини, оптових дистриб'юторів тощо.

5. Обслуговування клієнтів: це важливий елемент збутової діяльності, який охоплює підтримку клієнтів та вирішення їх проблем. Це може бути через телефонну підтримку, електронну пошту, чат тощо [4].

Ефективність процесу управління збутовою діяльністю для кондитерського підприємства залежить від багатьох чинників, таких як: рівень конкуренції на ринку, наявність необхідних ресурсів, якість продукту або послуги, рівень технічного оснащення, рівень кваліфікації персоналу; правильне визначення цільової аудиторії та потреб споживачів; зміни в підприємстві адаптуються до змін на ринку та конкуренції; наявність ефективної стратегії продажів та маркетингу; висока якість продукту або послуги, що пропонується; налагоджена система управління збутом та контролю продажів; належна організація складського господарства та логістики.

Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства розраховують різноманітні показники, такі як обсяг продажів, чистий вихід від реалізації, питома вага продукту на ринку, частка у використанні, рівень задоволеності клієнтів та ін.

Серед способів поліпшення та стимулювання збутової політики підприємства можна вважати сегментацію ринку та поділ його на регіони продажів, введення системи фокусування уваги працівників для покращення реалізації продукції, розширення діапазону знань робітників та навчання їх новітнім методам збуту, введення в експлуатацію певного взаємозв'язку між системами збуту та

споживачами, доскональне ознайомлення зі смаками споживачів, реакція на скарги, введення програми лояльності [2].

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю для підприємства кондитерського виробництва має свою особливість. Першочергово слід зазначити, що продукти кондитерського виробництва мають обмежений термін споживання, тому збут має працювати на найвищому рівні для уникнення збитків.

До основних засобів ефективного стимулювання збуту кондитерської продукції можна віднести:

- продаж товарів оптовими партіями
- основні способи реклами: виставки, реклама в соціальних мережах, на упаковці продукції, дегустація товарів в супермаркетах, реклама в метрополітені тощо;
- зміцнення репутації компанії та покращення іміджу;
- інформування споживачів про новинки;
- проведення сегментації ринку для кращого розуміння споживчого вибору.

При введенні основних засобів стимулювання збуту продукції в діяльність кондитерського підприємства можуть виникнути наступні проблеми:

- погане знання поточного та перспективного стану ринку,
- погана підготовка підприємства до коливання попиту,
- низький рівень фінансової підготовки,
- активна діяльність конкурентів,
- нестабільність курсу валют та галузеві особливості.

Великий вплив на результат збутової діяльності кондитерського підприємства несуть інновації, технічний розвиток підприємства, удосконалення галузей послуг та механізмів виробництва. Саме інновації мають безпосередній вплив на розвиток збутової діяльності, прикладом цього є методи розширення клієнтської бази, патентування, захист прав інтелектуальної власності, введення в експлуатацію франшиз тощо [3].

Інновації в кондитерській діяльності можуть включати в себе різноманітні технологічні інновації, нові споживачі та нові напрямки розвитку кондитерської промисловості. Ось декілька прикладів:

1. використання різних інгредієнтів та альтернатив для зменшення кількості цукру та жиру у продуктах;
2. виробництво безглютенових кондитерських виробів, які підходять людям з целиакією або інших печінкових захворюваннях;
3. використання 3D-принтерів для створення складних та унікальних кондитерських виробів;
4. використання різних видів молекулярної гастрономії, таких як гелей, еспумізація, спреювання та інші техніки, для створення смакових та текстурних ефектів у кондитерських виробах;
5. використання різних видів рослинних молочних продуктів, таких як молочний шоколад на основі кокосового молока, для виготовлення кондитерських виробів.

Отже, збутова діяльність є надзвичайно важливою частиною функціонування підприємства кондитерської промисловості. Нами проаналізовано важливість елементів збутової діяльності, оцінено фактори впливу на ефективність процесу управління збутовою діяльністю. Окремо зазначено основні засоби впливу на ефективність збуту кондитерської галузі та вказано проблеми, з якими підприємства часто зустрічаються при введенні засобів стимулювання. При врахуванні інформації наведеної вище збутова діяльність кондитерського підприємства має шанс вийти на новий рівень.

Список використаних джерел:

1. Гамалій В. Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Кропивницький: Кропивницький національний технічний університет, 2015. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf) (дата звернення 30.03.2023).
2. Кондратенко Н. О. Впровадження концепції маркетингової логістики в процеси управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2015. URL: <http://eprints.kname.edu.Ua/29598/1/46.pdf> (дата звернення 30.03.2023).
3. Глазкова К. О. "Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. № 3. С. 102-107.
4. Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 4. С. 464-468.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному світі логістика займає хоч і непримітну, проте надважливу роль. Вона стосується майже усіх аспектів діяльності. Але людство не стоїть на місці і вимагає постійного розвитку від суб'єктів господарювання та знаходження нових рішень, що задовільнять усі їх реальні та нереальні потреби.

Сьогодні успіх компаній визначається їх здатністю швидко реагувати на нові виклики ринку та ефективно управляти рухом матеріальних і супутніх потоків в непередбачуваних умовах. Необхідність у забезпеченні оптимального і швидкого переміщення продуктів від стану сировини через обробку та перетворення до кінцевого споживача є першочерговою задачею для менеджерів з логістики будь-якого підприємства усіх галузей та масштабів бізнесу.

У загальному розумінні матеріальним потоком називають сукупність товарно-матеріальних цінностей, які безперервно рухаються та змінюються в межах певної логістичної системи: від постачальників матеріальних ресурсів через виробництво до споживачів кінцевої продукції [1]. Сюди відносяться сировина, матеріали, продукція незавершеного виробництва, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, готові товари тощо. Також до цього потоку варто віднести те, що виходить із виробничого процесу у формі відходів і відпрацьованих матеріалів. Тобто, матеріальним потоком можна розглядати рух усіх товарно-матеріальних ресурсів, що розглядаються у процесі здійснення логістичних операцій над ними (зберігання, транспортування і т. д.).

Управління матеріальними потоками – це процес планування, організації та контролювання руху матеріальних ресурсів від постачальників до кінцевих споживачів, а також координація дій учасників логістичного процесу з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства і досягнення його цілей. Таким чином, воно може стосуватися керування закупівлею матеріалів, запасами, складським господарством, транспортуванням, виробництвом та розподілом продукції. Метою управління рухом матеріальних потоків на підприємстві є: Забезпечення ефективності економічно обґрунтованого використання матеріальних ресурсів; Зниження витрат на зберігання запасів, їх транспортування; Підтримання оптимального рівня запасів; Забезпечення безперебійного руху матеріалів та процесів виробництва; Оптимізація виробничого циклу; Стратегічне планування діяльності підприємства; Контроль за виконанням завдань; Збереження високої якості продукції; Підвищення рівня прибутковості компанії тощо [2].

Ефективне управління рухом матеріальних потоків дозволяє підприємству не тільки уникнути нерівномірності здійснення процесів, що призводять до збоїв та зупинок у виробництві поставки продукції, які в подальшому можуть коштувати часу, грошей і ресурсів, а й загалом підвищити його гнучкість, продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Тільки правильна організація матеріального потоку забезпечує в певній мірі стійкість та стабільність в діяльності будь-якої компанії, що є особливо бажаним в мінливих умовах сьогодення.

Проте для здійснення ефективного управління рухом матеріальних ресурсів недостатньо лише контролювати і керувати усіма процесами, через які проходить той чи інший виріб. Необхідно комплексно підходити до даного питання, застосовувати різні стратегії, методи та інструменти, що в сукупності дадуть максимальний позитивний ефект для підприємства.

Перш за все, удосконалення матеріального потоку має проходити через підвищення ефективності управління: закупівельною діяльністю, виробництвом, запасами, складським господарством, збутовою діяльністю, транспортною діяльністю, загальними витратами підприємства, сервісними послугами, бізнес-процесами [1]. Таким чином, кожен аспект, що пов'язаний з оптимальним і ефективним рухом товарно-матеріальних цінностей, буде врахований, покращений та не перешкоджатиме обранням стратегіям діяльності організації.

Сьогодні існує безліч підходів і механізмів щодо планування та управління матеріальними потоками, які активно використовуються вітчизняними і міжнародними підприємствами. До прикладу:

- Інтегрований підхід до управління матеріальними потоками;
- Використання логістичної концепції;
- Своєчасне планування потреб у сировині та матеріалах;
- Управління запасами постачальником;
- Якісне планування та оптимізація виробничих процесів;

- Управління розподілом товарів із залученням посередників;
- Використання закордонного досвіду підприємств тощо [1, 3].

Найвідомішим серед перелічених є інтегрований підхід, який поєднує управління між усіма аспектами матеріального потоку. Його мета полягає у підвищенні загальної ефективності організації, плануванні та скороченні сукупних витрат, за рахунок здійснення оптимізації використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, складських площ та транспорту підприємства, а також управління взаємодією його відділів [3]. Це сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, забезпеченню оптимального рівня запасів та зростанню доходів від реалізації товарів і послуг підприємства.

Також досить широкого використання набуває сучасна технологія управління запасами постачальником (Vendor-managed inventory), що дозволяє постачальнику і клієнту спільно та взаємовигідно керувати запасами, що сприяє зниженню ризиків недостачі або ж надлишку матеріальних ресурсів. Це сприяє покращенню партнерських відносин і оптимізації діяльності підприємств.

Загалом, кожен з вищезазначених підходів підвищує ефективність управління матеріальними потоками та може використовуватися в організації у поєднанні з іншими підходами. Головним завданням при цьому для логістичних менеджерів є: орієнтація на досягнення максимального задоволення потреб споживачів; оптимізація виробничих процесів і запобігання простоїв; підвищення продуктивності праці; мінімізація витрат; покращення якості продукції; налагодження партнерських відносин з контрагентами; ефективне здійснення складської, транспортної та збутової діяльності; управління та ефективне використання зворотного матеріального потоку.

Удосконалення управління руху матеріальних потоків можна здійснити за допомогою:

1. Впровадження систем управління логістикою (ERP, WMS, TMS), що дозволяє контролювати кожен етап логістичного ланцюжка, за рахунок чого досягається ефективність та оптимізація всіх процесів, що стосуються матеріальних потоків.

2. Покращення взаємодії відділів та їх комунікації для забезпечення безперебійного потоку.

3. Встановлення оптимального рівня запасів – однією з основних проблем ефективного функціонування компанії є надмірні або недостатні запаси, які можуть призвести до збільшення витрат, простоїв виробництва і затримок в поставках готової продукції. Визначення оптимального рівня запасів допомагає зменшити витрати компанії та забезпечити ефективне використання матеріальних ресурсів.

4. Зменшення втрат матеріалів та сировини, завдяки оптимізації логістичних операцій.

5. Аналіз даних про матеріальні потоки підприємства за допомогою інформаційних технологій, що допомагає виявляти проблемні зони і можливості для оптимізації процесів.

6. Автоматизація процесів, що стосуються оптимального руху матеріального потоку, завдяки якій можна зменшити час, кількість помилок та підвищити точність операцій.

7. Оптимальне використання виробничих і складських приміщень, автомобільного парку.

8. Максимальне завантаження та оптимізація маршрутів доставки задля зменшення транспортних витрат і скорочення часу доставки товарів кінцевим споживачам.

Використання даних методів гарантовано підвищує рівень ефективності логістичного забезпечення виробництва і реалізації продукції підприємства, а також забезпечує високу гнучкість та конкурентоздатність як на ринку України, так і за її межами.

Отже, ефективне управління матеріальними потоками є важливим фактором для здійснення успішної діяльності будь-якої компанії сьогодні. Воно сприяє раціональному використанню матеріальних ресурсів, забезпеченню їх безперебійного руху в межах логістичної системи, а також скороченню сукупних витрат та оптимізації всіх бізнес-процесів. Напрямки удосконалення управління матеріальними потоками охоплюють усі сфери діяльності підприємства та передбачають комплексне застосування різноманітних підходів і методів підвищення їх ефективності, що в перспективі збільшують конкурентоспроможність організації та рівень задоволення її споживачів.

Список використаних джерел:

1. Давидов А. Р. Удосконалення управління матеріальними потоками на підприємствах. Харків, 2014. URL: <http://surl.li/fsjcu> (дата звернення: 20.03.2023).
2. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика : навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с. URL: <http://surl.li/extta> (дата звернення: 20.03.2023).
3. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 30-1. URL: <http://surl.li/fsjrr> (дата звернення: 20.03.2023).

Науковий керівник канд. екон. наук, доц. Пічугіна М. А.

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ

Державні закупівлі є важливою складовою постачання державних послуг, належного управління та сталої економіки. Уряди у всьому світі щорічно використовують близько 13%-20% ВВП країни на державні закупівлі. Світові витрати на закупівлі оцінюються майже в 9,5 трильйонів доларів США [1]. В ЄС, наприклад, щороку понад 250 000 органів державної влади витрачають близько 14% ВВП (близько 2 трильйонів євро на рік) на закупівлю послуг, робіт і товарів [2]. Доля державних закупівель в ВВП країн світу може значно відрізнятись в залежності від конкретної країни та її економіки, але державні закупівлі зазвичай становлять значну частину економіки країн. Це пов'язано з тим, що держава є одним з найбільших замовників товарів і послуг, включаючи будівництво, транспортні послуги, медичні послуги та багато інших. Державні закупівлі також можуть бути важливим інструментом державної політики, такої як підтримка малого та середнього бізнесу або розвиток певних галузей економіки. У багатьох секторах, таких як енергетика, транспорт, поводження з відходами, соціальний захист та надання послуг у сфері охорони здоров'я чи освіти, державні органи є основними покупцями. Державний сектор може використовувати закупівлі для збільшення робочих місць, зростання та інвестицій, а також для створення економіки, яка є більш інноваційною, ресурсо- та енергоефективною та соціально інклюзивною. Отже, державні закупівлі є важливим чинником економіки багатьох країн. Саме тому зміцнення державних закупівельних систем є основою точних і стійких результатів розвитку економічних систем. Покращення державних закупівель може дати значну економію. Підвищення ефективності державних закупівель лише на 1% може заощадити 20 мільярдів євро на рік [2].

У 2016 році було введено в дію Закон України «Про публічні закупівлі», який забезпечив початок переведення закупівель в Україні в електронний формат через електронну систему закупівель Prozorro. За час роботи електронної системи закупівель спостерігається щорічне зростання кількості закупівель з 900 тисяч у 2017 році до більш ніж 5 мільйонів закупівель у 2021 році та відповідно суми укладених договорів з 472 млрд грн у 2017 році до 965 млрд грн у 2021 році. Проте з початком повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України та введення правового режиму воєнного стану ситуація у сфері закупівель дещо змінилась і у 2022 році здійснено 2,8 млн закупівель та укладено договорів на суму 484 млрд. грн. [3].

Огляд наукової літератури дозволяє виділити декілька моделей управління державними закупівлями, які широко використовуються у світовій практиці:

Централізовані закупівлі: у цій моделі всі рішення щодо закупівель приймає центральний орган із закупівель. Це може бути ефективним способом забезпечення узгодженості та відповідності політикам і правилам закупівель. Однак це також може призвести до бюрократії та затримок у прийнятті рішень.

Децентралізовані закупівлі: у цій моделі рішення щодо закупівель приймаються окремими департаментами чи агентствами. Це може забезпечити більшу гнучкість і оперативність, але також може призвести до непослідовних практик у різних відділах.

Електронні закупівлі: ця модель передбачає використання технології для автоматизації процесу закупівель, від визначення потреб до укладання контрактів. Це може призвести до більшої ефективності та прозорості, але вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання.

Державно-приватне партнерство (ДПП): У цій моделі уряд співпрацює з організаціями приватного сектора для надання державних послуг або інфраструктури. Це може бути економічно ефективним способом залучення досвіду та ресурсів приватного сектору, але вимагає ретельного управління для забезпечення захисту суспільних інтересів.

Аутсорсинг: ця модель передбачає наймання організацій приватного сектора для надання товарів або послуг, які традиційно надавалися державними установами. Це може бути економічно ефективним способом отримати доступ до спеціалізованих експертів або скоротити витрати на персонал, але також може призвести до зниження контролю за якістю та наданням послуг.

Існують також гібридні моделі, які поєднують елементи цих різних підходів, залежно від конкретних потреб і контексту проекту закупівель.

Інститут державних закупівель (NIGP) визначає шість моделей державних закупівель (табл.1), які по суті відображають еволюцію розвитку систем управління закупівельною діяльністю.

Таблиця 1 – Еволюція моделей державних закупівель

Вид моделі	Сутнісні характеристик и моделі
Спеціальна модель	Закупівлі здійснюються без чіткого розгляду чи планування. Не має чітко визначеної політики, процедур або процесів закупівель. Діяльність відділів закупівель координується через систему бухгалтерського обліку. Відсутня філософія і стратегія закупівель.
Процесна модель	Закупівлі розглядаються як сукупність дій, які призводять до низки результатів. Все ще відсутня чітка політика закупівель, але існує низка формальних процесів «закупівлі». Філософія закупівель все ще залишається незрілою, оскільки закупівлі розглядаються не як основна компетенція, а як другорядний елемент фінансів.
Модель політики закупівель	Визначається важливість закупівель як діяльності зі встановленими планами та чітко визначеною політикою закупівель. Але закупівельна діяльність, її координація залишається обмеженою та непослідовною. З'являється філософія закупівель, яка визначає офіційні процеси закупівель. Однак формальному навчанню персоналу із закупівель не надається пріоритет.
Тактична модель	Визначається важливість закупівель. Закупівельна діяльність здійснюється відповідно до стандартних практик, з урахуванням схваленого плану та методу закупівель, що зменшує «незалежні» витрати та іншу аномальну купівельну поведінку. Філософія закупівель розвивається у напрямку визнання закупівлі функцією додавання вартості
Стратегічна модель	Закупівлі розглядаються як стратегічна діяльність, яка узгоджується зі стратегічними цілями та довгостроковими планами підприємства. Процедури відбору постачальників, управління взаємовідносинами з постачальниками та процеси управління контрактами є чітко визначеними. Закупівлями займається персонал, який має визнану підготовку та освіту на додаток до відповідного досвіду. Заохочується постійний професійний розвиток персоналу, що займається закупівельною діяльністю.
Професійна модель	Визначається стратегічний внесок і потреба в професійному підході до управління та проведення закупівель. На всіх рівнях закупівель залучається високо кваліфікований персонал. На системній основі проводиться аналіз ринку постачання, аналіз витрат, вимірювання продуктивності постачальника та управління ним, а також оцінка ефективності ланцюга постачання та оцінка ризиків. Філософія закупівель повністю інтегрована в практику управління підприємством. Постійно здійснюється пошук вдосконалення методологій управління закупівлями та постачальниками.

Джерело: складено на основі [3]

У світовій практиці постійно виникають нові моделі управління державними закупівлями, які допомагають забезпечувати більш ефективну, прозору та конкурентну процедуру та враховувати інноваційні концепції та парадигми розвитку економічних систем. Ось кілька прикладів:

Модель «зелених» закупівель спрямована на зменшення негативного впливу закупівель на довкілля та забезпечення сталих та відновлювальних джерел енергії.

Модель «соціальних» закупівель спрямована на забезпечення соціальної відповідальності та підтримку соціальних підприємств у процесі закупівлі.

Модель «інноваційних» закупівель спрямована на пошук та впровадження нових технологій та інноваційних продуктів у процесі закупівлі.

Модель «цільових» закупівель спрямована на досягнення певних стратегічних цілей держави, наприклад, забезпечення обороноздатності та енергонезалежності або розвитку певних стратегічних галузей економіки.

Модель «діалогу з ринком» передбачає активний діалог з потенційними постачальниками та іншими зацікавленими сторонами щодо умов закупівлі та побажань замовників.

Модель «агільних» закупівель базується на принципах гнучкого управління та дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах.

Ці моделі дозволяють забезпечувати більш ефективне управління державними закупівлями, забезпечують прозорість, конкурентність та ефективність у процесі. Варто зазначити, що впровадження інноваційних моделей закупівель може потребувати певних змін у культурі організації та її структурі, зокрема залучення команд, які можуть працювати з великою свободою та взаємодіяти з замовниками. Також може знадобитися підготовка персоналу, щоб вони могли ефективно використовувати нову модель.

Список використаних джерел:

1.Global Public Procurement Database: Share, Compare, Improve! URL: <https://cutt.ly/C47gwST> (the date of application: 27.03.2023).

2.Website of the European Commission. URL : <https://cutt.ly/o47quzC> (the date of application: 25.03.2023).

3.Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Публічні закупівлі. URL : <https://cutt.ly/l47grxq> (дата звернення: 28.03.2023).

Central Procurement Office Cayman Islands Government. URL: <https://cutt.ly/V47qtvs> (the date of application: 27.03.2023).

ЗМІНИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

До 2020 року зниження витрат і підвищення продуктивності були основними рушійними силами вдосконалення ланцюгів постачання. Нові тенденції, що виникли в поточній ринковій ситуації, штовхають усіх гравців ринку до перегляду своїх бізнес-стратегій. Сучасний бізнес-ландшафт знаходиться у прямій залежності від ланцюгів постачання, які потребують постійної уваги та оптимізації для безперебійної роботи. Для ефективної адаптації до мінливих вимог споживачів і збоїв, викликаних пандемією COVID-19, компаніям важливо бути в курсі тенденцій та змін у ланцюгах поставок.

Ефективне управління ланцюгом постачання допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними, оптимізуючи цінність їхніх продуктів і послуг для споживачів порівняно з альтернативами конкурентів. В даний час на результативність цього процесу впливає не тільки макроекономічна ситуація й геополітична напруженість, а й суттєві зміни, спровоковані пришвидшенням глобалізаційних процесів та необхідністю масштабної екологізації.

Першою та однією з найбільш вагомих змін, які очікуються від підприємств в найближчому майбутньому, є імплементація практики «зеленого» ланцюга постачання. У зв'язку зі збільшенням попиту на стійкі практики, як з боку інвесторів, так і споживачів, зростає тиск на компанії з метою впровадження екологічних процесів у ланцюжку поставок [1]. Варто зауважити, що більшість непрямих викидів організації, які є основними забруднювачами повітря і каталізаторами глобального потепління, виробляється саме через ланцюг постачання. Тому стратегії екологічного управління ланцюгом постачання матимуть значний вплив на діяльність підприємств. У підсумку, можна впевнено стверджувати, що в найближчі роки управління «зеленим» ланцюгом поставок стане критичним фактором у збільшенні конкурентних переваг бізнесу.

Як було сказано раніше, останні роки клієнти, співробітники, інвестори та уряди чинили все більший тиск на компанії, вимагаючи від них більшого піклування про навколишнє середовище та підвищення соціальної відповідальності. Поєднання цих двох компонентів створює не менш важливе категорійне поняття, яке вже є рушієм змін в розвитку підприємств, а саме «зелений» ланцюг постачання.

«Зелений» ланцюг постачання – це такий логістичний ланцюг, який використовує екологічні та соціально стійкі практики на кожному етапі виробництва з метою захисту як людей, так і навколишнього середовища. Його мета — зменшити шкоду, яка виникає на кожному етапі створення продукту або послуги - закупівлі, виробництві, управлінні матеріалами та логістиці [2]. Розвиток законодавства робить його законодавчою вимогою, а відкриває нові можливості для багатьох підприємств для адаптації до цих змін.

Хоча впровадження «зеленого» ланцюга поставок може бути дорогим на початковому етапі, це зрештою принесе користь компаніям у стратегічній перспективі. Сучасні компанії різного розміру починають шлях до формування більш сталого ланцюжка поставок. Ця тенденція не тільки зменшує соціальні та екологічні ризики, але може принести величезні переваги (табл. 1).

Ще однією значущою і беззаперечною зміною є впровадження підприємствами кругових ланцюгів постачання. Варто зазначити, що, оскільки «зелені» ланцюги постачання зазвичай можуть охоплювати використання таких компонентів, як, енергоефективне виробництво, відновлювальні джерела енергії та переробку відходів, можна стверджувати, що кругові ланцюги поставок є більш локальним поняттям і часто використовується як частина «зелених» ланцюгів. Проте саме зараз це поняття набуває небаченої актуальності, адже більше компаній, ніж будь-коли, обирають перепрофілювання продуктів утилізації і повернення їх у форму сировини. Це допомагає знизити витрати на сировину та робить її більш доступною.

Круговий ланцюжок постачання передбачає повторне використання компанією відходів або їх перепрофілювання. Він має на меті звести до мінімуму використання сировини та мінімізувати викинуті відходи. Завдяки повторному використанню, на відміну від традиційної лінійної моделі ланцюга поставок, циклічний ланцюг поставок не зупиняється на клієнті, а рухається в безперервному циклі [3].

Таблиця 1 – Переваги імплементації «зеленого» ланцюга постачання для компаній

Перевага	Тлумачення
1. Відповідність міжнародним стандартам.	Зважаючи на зростання скандалів у світі щодо корпоративної етики та екологізації виробництва, багато урядів відповіли посиленням контролю за діяльністю компаній. Сталі стратегії розвитку розробляються підприємствами. Відповідно споживачі обиратимуть саме такі товари.
2. Підвищення рентабельності.	Однією з сутностей о управління «зеленим» ланцюгом поставок є оптимізація бізнес-операцій, наприклад, краще використання екологічно чистих матеріалів, забезпечення безпечного робочого середовища, економічне виробництво та управління якістю. Ці підходи призведуть до скорочення непотрібних операційних витрат.
3. Створення позитивного іміджу компанії.	Прийняття управління «зеленим» ланцюгом поставок є потужним способом побудови позитивного іміджу бренду та створення унікального або принаймні сприятливого бренду у відповідь на екологічні ініціативи. Роблячи це, підприємства можуть підвищити репутацію свого бренду, отже завоювати довіру та лояльність споживачів у довгостроковій перспективі.
4. Можливість корпоративних інновацій.	Впроваджуючи управління «зеленим» ланцюгом постачання, компанії впроваджують у бізнес нові цінності та бачення. Це може позитивно вплинути на корпоративну культуру, де співробітники та управлінський персонал більш охоче впроваджують інновації та досліджують різні можливості для розробки нових продуктів і послуг, що обертаються навколо сталого розвитку.

Складено авторами на основі [1,2].

Використання кругового ланцюга поставок - це не лише життєздатна бізнес-стратегія для скорочення витрат і підвищення прибутковості, але й ефективний спосіб для підприємств зменшити навантаження на навколишнє середовище. У зв'язку зі зростанням вартості сировини та дестабілізації поставок у 2023 році все більше компаній будуть впроваджувати круговий ланцюг поставок з метою повторного використання кінцевих продуктів.

Отже, однією з найбільш значущих змін, які ми спостерігаємо з початку цього століття, є зростання важливості сталого розвитку для бізнесу, особливо щодо екологічної, соціальної та етичної ефективності. Незалежно від рівня геополітичної напруженості, зростання новітніх технологічних загроз та ризиків глобальної зміни клімату, стійкість ланцюга постачання ніколи не мала таку кількість невизначеностей і потенційних небезпек, як сьогодні. Враховуючи той факт, що проблеми навколишнього середовища стали серйозною глобальною загрозою, на даному етапі від підприємств вимагається впровадження екологічно чистих, стійких стратегій та практик. Саме ті компанії, які впровадять вище зазначені практики зможуть конкурувати на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Ernst & Young United Nations Global Compact. The State of Sustainable Supply Chains: Building Responsible and Resilient Supply Chains. 2016. 48 p. URL: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc/supply_chain/state-of-sustainable-supply-chains.pdf (date of access: 14.03.2023).
2. Green Supply Chain Management Use Cases and Benefits. Custom Software Development Company | Softeq. URL: <https://www.softeq.com/blog/green-supply-chain-management-use-cases-and-benefits> (date of access: 12.03.2023).
3. What Is a Circular Supply Chain?. InTek Freight and Logistics Blog - Intermodal, Trucking, Transportation Mgmt. URL: <https://blog.intekfreight-logistics.com/what-is-circular-supply-chain> (date of access: 14.03.2023).

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Логістика та транспортування є двома найважливішими аспектами управління ланцюгом поставок. Якщо логістика виконується неналежним чином, це може спричинити вузьке місце у всьому ланцюжку поставок і порушити потік товарів. Бізнес постраждає від втрати репутації, якщо логістика не буде виконана належним чином.

Транспортна логістика – це функціональна сфера логістики, яка займається управлінням руху матеріальних потоків в процесі їх переміщення від постачальника до кінцевого споживача. Основна мета транспортної логістики полягає в організації такої схеми переміщення вантажів, яка б забезпечувала надійність, вчасність та безпечність їх поставки [1, ст. 201].

Транспортна логістика є важливою для підприємства, тому щозагрожена система логістики дає змогу швидко й ефективно доставляти продукти в різні пункти призначення.

Надійна логістика може збільшити вартість бізнесу, тому що споживачі готові платити більше за продукти, доставлені швидко та якісно.

Добре організована система транспортної логістики може допомогти підприємствам зменшити загальні витрати. Така система логістики дозволяє підприємствам доставляти продукцію ефективніше та уникати затримок.

Ще одна перевага наявності ефективної транспортної логістичної системи полягає в тому, що вона може надати конкурентну перевагу над конкурентами.

Транспортна логістика в сучасний час перебуває під величезним тиском, тому існують певні проблеми [2, с. 23]:

1. Якість транспортного обслуговування.
2. Швидкість і час доставки.
3. Неефективне використання маршрутів доставки продукції від виробника до споживача.
4. Незадовільний стан автомобільних доріг.
5. Високий рівень фізичного і морального зносу рухомого складу транспорту.
6. Втрати від простою в очікуванні завантаження/ розвантаження транспортного засобу.
7. Втрати від неефективної роботи
8. Через пандемію та війну в Україні з'явилися ще деякі проблеми, такі як: нестача водіїв, зростання цін на паливо, труднощі скорочення транспортних витрат, ускладнення логістичних операцій (блокування, огляди, комендантська година, ризик нових атак).
9. Через війну відбулося скорочення логістичної інфраструктури через її руйнацію та часткову окупацію території України.

Перспективами транспортної логістики та вирішенням деяких з цих проблем може бути оптимізація маршрутів доставки за допомогою аналізу даних. Завдяки координуванню вхідних замовлень і прогнозуванню умов дорожнього руху можна скоротити витрати.

Також використовуючи дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації маршруту, можна значно збільшити бюджет логістики. Зменшуючи пробіг, зменшується споживання палива.

Завдяки оптимізації маршруту можна максимізувати ефективність наявного автопарку та водіїв в організації.

Оновлення автоматизації здатне покращити як швидкість, так і ефективність, водночас борючись із кадровими проблемами та зростаючим попитом на товари.

Для економії палива та меншої кількості переміщень транспорту можливим варіантом є пошук вантажу на зворотній напрям, щоб вантажівка не їхала порожньою.

Україна повинна долучитися до поліпшення загальноєвропейського логістичного простору (зокрема, логістичних центрів), що включає у себе поліпшення показників енергоефективності транспортних засобів; оптимізацію функціонування мультимодальних логістичних схем; більш ефективного використання логістичної інфраструктури за рахунок удосконаленого управління перевезеннями, складування та інформаційних систем; оптимізацію потужності для задоволення зростаючого попиту на логістику України та регіонів ЄС [3, с. 17].

Перспективою є відновлення логістичної інфраструктури, яка була зруйнована внаслідок війни, при чому це відновлення повинно враховувати досвід логістичних систем Європи та тенденції інтеграції України до ЄС.

Відновлення інфраструктури може бути створення регіональних логістичних центрів. Необхідно наймати спеціалістів з організації вантажних перевезень. Такий хаб повинен контролювати великі транспортні компанії і надавати консультації, допомагаючи з вантажами, що проходять територією України.

Необхідно відслідковувати динаміку товарних запасів, витрати палива, організаційні проблеми. Зараз це можливо робити за рахунок автоматизації, але в перспективі створення електронних сервісів.

Важливою перспективою є використання штучного інтелекту в логістичних процесах. Це допоможе приймати рішення в реальному часі, контролювати та відстежувати операції, структурувати інформацію, планувати маршрути, оптимально розподіляти замовлення між наявним транспортом та створювати ефективні графіки для водіїв.

Від швидкості, точності та цілісності доставки, як послуги, залежить комерційний успіх підприємства, його гудвіл та репутація на ринку логістичних послуг. Прикладами, де швидкість здійснення операції з доставки товарів суттєво вплинуло на завоювання значної частини ринку є «Нова пошта». Завдяки швидкості доставки в межах міста та міжобласних доставок компанія впевнено зайняла лідируючі позиції, залишивши таких конкурентів як «УкрПошта», «Delivergy», «Time» та інших [4, с. 118].

В доставці головними факторами, що впливають на логістичне підприємство є канал доставки, упакування товару, час доставки та задоволеність клієнта послугою. Всі ці перераховані фактори вимагають уваги значної кількості людей. В той же час штучний інтелект дозволяє звести до мінімуму участь людини в цих процесах та пришвидшити ці процеси [4, с. 118].

Штучний інтелект зменшує ризики вздовж ланцюжка поставок. Він дозволяє транспортним компаніям відстежувати свої транспортні засоби в режимі реального часу, розраховувати приблизний час прибуття і ділитися даними про місцезнаходження та прибуття з усіма зацікавленими сторонами вздовж транспортного ланцюга.

Отже, можна зробити висновок, що транспортна логістика важлива для компаній будь-якого розміру. Правильно оптимізована та організована транспортна логістика допомагає бізнесу розвиватися, зменшити витрати та підвищити ефективність.

На даний час транспортна логістика має певні проблеми, основними з яких є: якість, швидкість та час доставки, підвищення цін, різка зміна маршрутів, збільшення витрат.

В той час перспективним напрямом розвитку транспортної логістики є використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, зменшення витрат, визначення оптимальних маршрутів для поставки товару, структурування інформації та як наслідок, ефективного функціонування компанії.

Список використаних джерел:

1. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
2. Бойченко М.В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 22-26.
3. Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2018. №18. С. 11-18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf(дата доступу: 28.03.2023).
4. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистрибуторських компаній / Редакційний колектив: ЮГ Лисенко (голова) – член.-кор. НАН України, 2010. С. 118.

ПЕРЕВАГИ ЛОГІСТИЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ E-COMMERCE

У сучасному світі не має жодної людини, яка хоча б раз не замовляла товари онлайн через інтернет-магазин. Наразі сфера електронної комерції стрімко розвивається тому, що кожен клієнт, який зробив покупку онлайн, хоче отримати якісне обслуговування, відповідний до картинки на сайті товар та швидку доставку.

Логістика e-commerce дає змогу побудувати правильний процес продажів інтернет-магазинів, який починається від кнопки замовлення на сайті компанії до отримання бажаної покупки клієнтом прямо в руки. Інновації не стоять на місці, тому вже сьогодні існує безліч рішень у сфері електронної комерції, які впливають на інноваційні рішення в логістиці.

По-перше, це - омніканальна логістика. Коли магазин використовує декілька каналів продажу, це значно підвищує відсоток купівлі товару клієнтом. Це може бути персональний сайт, роздрібний магазин чи сторінка в соціальних мережах – це все засоби, що привертають увагу клієнтів. Проте, надважливо побудувати правильний ланцюг, який незалежно від каналу продажу буде діяти ефективно. Так можна окреслити головне завдання омніканальної логістики. Взаємозв'язок всіх каналів забезпечить клієнтам простий пошук необхідної продукції та максимальну швидкість її доставки [1].

Інтернет-магазин може використовувати наступні канали продажу:

1. *Прийшов-купив.*

Це традиційний спосіб купівлі товару, коли клієнт відвідує торгову точку, обирає необхідний товар і одразу купує його на касі. Але і в такому методі є свої мінуси - це можливість відсутності бажаного товару на полицях, що призводить до незадоволеності клієнта, і відповідно втраченого магазином прибутку.

2. *Замовив-привезли.*

Клієнт відвідує сайт інтернет-магазину компанії, робить онлайн замовлення та через деякий час отримує його на руки. За такого продажу важливим є етап доставки товару, який залежить від динаміки продажу, регіону тощо. В організації таких замовлень допомагають логістичні оператори, які позбавляють компанію від додаткових витрат в організації власної логістики. Варто зазначити, що сайт, через який йде замовлення, має бути простим та зручним у користуванні для кожного клієнта.

3. *Замовив-прийшов-купив.*

Клієнт замовляє товар з послугою самовивозу, тобто резервує його на сайті, приходять в роздрібний магазин та купує на касі. За такої покупки доставка потрібна лише до точки продажу і може здійснюватись як власним транспортом так і орендованим. Зіставивши всі витрати на організацію власної логістики з витратами, пов'язаними з передачею логістика на аутсорсинг, робиться остаточне рішення на користь менш витратного способу.

E-commerce разом з логістикою повинні бути рентабельними. До того ж всі процеси повинні бути гнучкими і підлаштовані під потреби компанії. Впровадження сучасних автоматизованих систем допомагають контролювати всі етапи ланцюга. Така система автоматизації складу, як WMS, дозволить у режимі реального часу відстежити всі залишки, зробить ефективнішим навантаження і розвантаження, згенерує оформлення звітності, та загалом додасть зручності у керуванні складом. Діджиталізація - це шлях до зменшення витрат на обслуговування складу та зручність у роботі з клієнтами [2].

У реальному житті часто трапляються ситуації, коли замовлений в інтернет-магазині товар не відповідає вимогам, У такому випадку дуже важливо забезпечити швидку відповідь на потребу клієнта в обміні чи поверненні товару. Постійна комунікація з клієнтами на всіх етапах доставки підвищує їх лояльність, а зменшити витрати на обробку повернень зможе добре організована логістика електронної комерції.

Сьогодні майже не кожна компанія має сторінки в соціальних мережах чи особисті сайти, через які можна зробити замовлення. Але не кожна компанія може дозволити собі самостійно впровадити

автоматизовані системи, або організувати логістичний ланцюг. У такому випадку можна скористатися допомогою компаній-посередників, які надають:

1. Складське приміщення.

Оренда приміщення різної площі разом зі стелажми, піддонами та іншим складським інвентарем, а також послуги з комплектації замовлення після їх оформлення. Якщо компанія працює з партнером, це значно зменшить її витрати на складську логістику.

2. Робота з доданою вартістю.

Це послуги з маркування товарів, додавання пакування преміум-класу, друк поліграфії, персоналізація посилки, додавання зразків та інше.

3. Дистрибуційна логістика.

Розподіл товарів за відповідними торговельними точками, доставка товару зручним для клієнта способом, адресна доставка, транспортування піддонів тощо.

4. Робота з обміном та поверненням.

Правильне зберігання товару на складі, контроль якості на етапі відправлення замовлення, огляд товару після повернення та вирішення наявної проблеми, утилізація.

Партнерство з логістичними провайдерами рівня 3PL буде одним з кращих рішень для організації логістики електронної комерції. Метод доручення частини завдань посередницькій фірмі, що професійно займається доставкою товарів кінцевому споживачеві, має значні переваги, зокрема: [3].

1. Дозволяє заощаджувати кошти. Компанії, що займаються e-commerce, вигідніше не витратитися на організацію логістики, а звернутися до посередницької фірми. Незважаючи на те, що послуги такої фірми є платними, це набагато вигідніше, ніж самостійно займатися організацією логістики.

2. Забезпечує економію ресурсів, сил та часу. Для того аби організувати весь процес доставки товарів споживачам, які придбали їх в Інтернет-магазині, потрібно не лише достатньо велике фінансування, але й багато часу та інших ресурсів. Це достатньо трудомісткий і витратний процес.

3. Сприяє розвитку компанії. Коли фірма наймає посередницьку компанію, це дає їй змогу зосередитися на вдосконаленні власних компетенцій, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та розвитку компанії, дозволяє швидко реагувати на зміну потреб споживачів, оновлювати свій продуктивний портфель, займатися просуванням власної продукції на нові ринки. Партнерство з логістичними провайдерами дозволяє виробничим та комерційним підприємствам зосередитися на більш важливих речах, а не на логістичних завданнях.

4. Гарантує точне та швидке постачання товарів споживачам. Компанія-посередник бере на себе відповідальність за грамотно побудований логістичний ланцюг та якість його роботи. І виконує цю роботу професійно.

Якісно організований логістичний процес – це успіх для будь-якої компанії, а особливо для компаній у сфері e-commerce. Швидке та якісне обслуговування, чуйність на звернення покупців, успішна робота з поверненнями дають змогу здобути прихильність клієнтів. Від правильності вибору інструментів доставки залежить успіх і результативність сфері e-commerce.

Список використаних джерел:

1. Мельник О. В. Електронна комерція як складова частина електронного бізнесу. VII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Соціум. Наука. Культура» <http://intkonf.org/melnik-ov-elektronna-komertsiya-yak-skladovachastina-elektronnogo-biznesu>.

2. Evtodieva T. E., Chernova D. V., Ivanova N. V., Kisteneva N. S. Logistics 4.0. Sustainable Growth and Development of Economic Systems. 2019. № 1. Pp 207-219. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-11754-2_16 (the date of application: 30.03.2020)

3. Radivojevic G., Bjelic N., Popovic D. Internet of things in logistics. 3rd Logistics International Conference. Serbia, Belgrade 2019. №3. Pp. 185–190.

Наукове видання

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез доповідей

IV Міжнародної науково-практичної конференції

приуроченої до 125 річниці КПІ ім. Ігоря Сікорського

м. Київ, 20 квітня 2023 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 25.04.2023. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офс. Гарнітура Times.
Спосіб друку – електрографічний. Ум. друк. арк. 10,69. Обл.-вид. арк. 16,63. Наклад 10 пр.
Зам. 23-023.

Видавництво «Політехніка», КПІ ім. Ігоря Сікорського
вул. Політехнічна, 14, корп. 15
м. Київ, 03056
тел. (044) 204-81-78

