

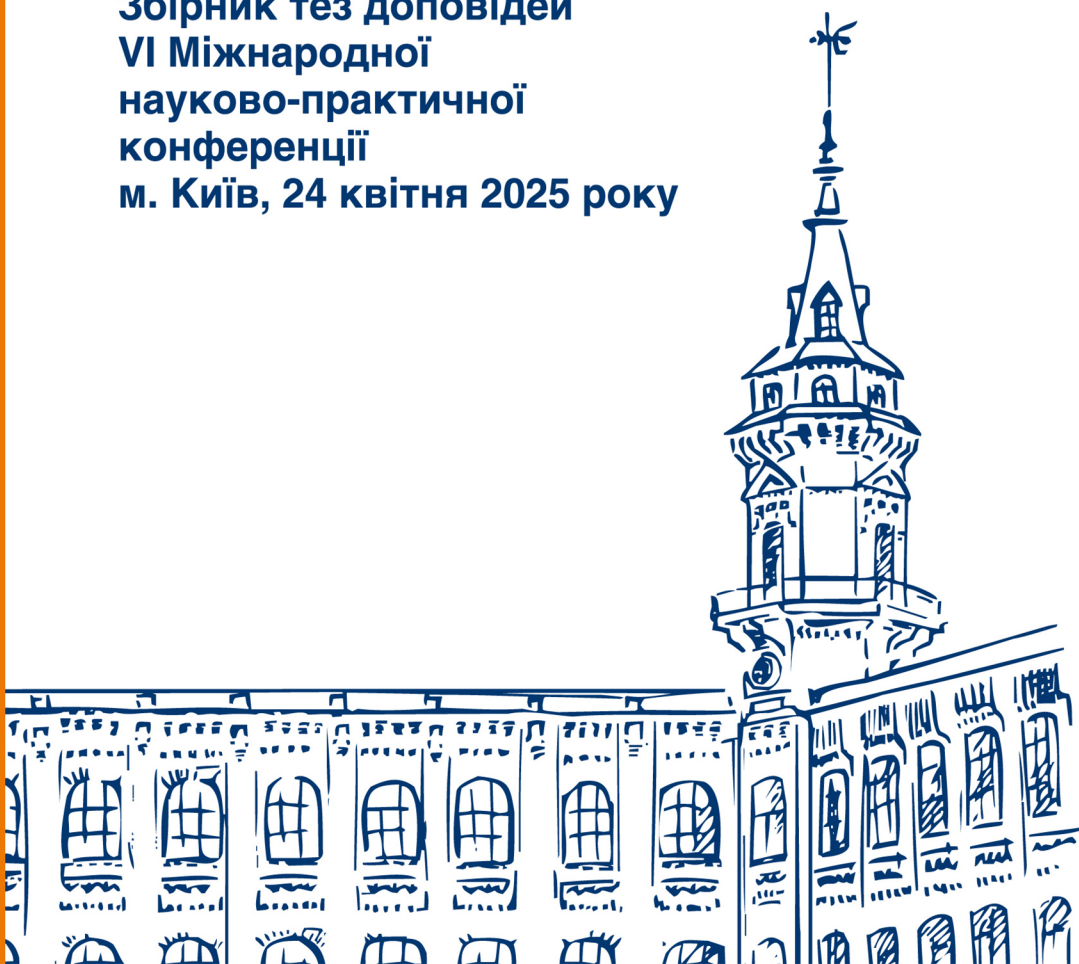


НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МАРКЕТИНГУ

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез доповідей
VI Міжнародної
науково-практичної
конференції
м. Київ, 24 квітня 2025 року



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
VI Міжнародної науково-практичної конференції
м. Київ, 24 квітня 2025 року

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2025

Б59 БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез
доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря
Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. – 248 с.

ISBN 978-966-990-147-7

Подано результати науково-дослідницької роботи з питань теоретичних та практичних засад розвитку бізнесу та менеджменту; менеджменту міжнародного бізнесу в умовах глобалізації; управління ланцюгами поставок в контексті сталого розвитку з урахуванням європейських стратегій та практики в українських реаліях.

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 № 10 від 05.05.2025 р.)

Редакційна колегія

<i>Співголови редколегії:</i>	Кравченко М. О.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Дергачова В. В.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Члени редколегії:</i>	Виноградова О. В.	д-р екон. наук, проф., Державний університет телекомунікацій
	Григорак М. Ю.	д-р екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Дунська А. Р.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Перевозова І. В.	д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
	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»
	Бараннік В. О.	канд. екон. наук, доц., пров. наук. співроб., Національний інститут стратегічних досліджень
	Колешня Я. О.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Мохонько Г. А.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Шкробот М. В.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey
	Paksiova R.	Prof., PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia
<i>Відповідальний секретар</i>	Ropuszyńska- Surma E.	Dr. hab, Prof. of Department of Management Systems and Organizational Development, Wroclaw University of Science and Technology, Poland
	Гук О. В.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Укладач	Кваско А. В.

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 VI International scientific-practical conference
Kyiv, April 24, 2025

Kyiv
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
2025

B59 BUSINESS, INNOVATION, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES :
Coll. of proceedings of the VI Internat. scient.-pract. conf., April 24, 2025. – Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publ. house “Politekhnik”, 2025. – 248 p.
ISBN 978-966-990-147-7

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; supply chain management in the context of sustainable development, taking into account European strategies and practices in Ukrainian realities.

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 № 10 dated 05.05.2025)

Editorial board

<i>Co-chairs of the Editorial Board:</i>	Kravchenko M.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Dergachova V.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Members of the Editorial Board:</i>	Vynogradova O.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., State University of Telecommunications
	Hryhorak M.	Doct. of Econ. Sciences, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Dunska A.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Perevozova I.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
	Smerichevska S.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., National Aviation University
	Smoliar L.	PhD. in Economics, 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”
	Barannik V.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Lead Res., National Institute for Strategic Studies
	Koleshnia Ya.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute PhD.
	Mokhonko H.	in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute PhD.
	Shkrobot M	in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey
	Paksiova R.	Prof., PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia
	Ropuszyńska-Surma E.	Dr. hab, Prof. Of Department of Management Systems and Organizational Development, Wroclaw University of Science and Technology, Poland
<i>Executive Secretary</i>	Guk O.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Compilers:</i>	Kvasco A.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

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

Голова програмного комітету

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

Співголова програмного комітету

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

Члени програмного комітету

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

Гусєва О. Ю., д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки, Державний
університет інформаційно-комунікаційних телекомунікацій

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

Залознова Ю. С., д-р екон. наук, проф., член-кореспондент НАН України, директор
Інституту економіки промисловості НАН України

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

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

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

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

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

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

Domina O., PhD, grant-funded researcher, University of Helsinki, Finland

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

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 VI International scientific-practical conference
«Business, innovation, management: problems and perspectives»

Head of the Program Committee

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

Co-Chair of the Program Committee

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

Members of the Program Committee

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

Guseva O., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, State University of Information and Communication Telecommunications

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

Zaloznova Yu., Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Director of the Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine

Marchenko V., 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, Acting Head of the Department of Logistics, National Aviation University

Smoliar L., Prof., PhD. in Economics, Professor of the Department of Management of Enterprises, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Tupkalo V., Prof., Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Cybersecurity, Information Technology and Economics, Kyiv University of Intellectual Property and Law, National University "Odesa Law Academy"

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

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

Domina O., PhD, grant-funded researcher, University of Helsinki, Finland

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

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

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

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ
VI 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:

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

Члени організаційного комітету:

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

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

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

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

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

Кваско А. В., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, КПІ ім. Ігоря Сікорського

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

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

Манаєнко І. М., 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

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

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

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

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

Chairman of the Organizing Committee

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

Deputy Chairman of the Organizing Committee

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

Members of the Organizing Committee

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

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

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

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

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

Kvasko A., 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

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

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

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

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

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

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

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

Маємо за честь представити Вам збірник тез доповідей учасників VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», що традиційно об'єднує наукову спільноту, викладачів, здобувачів освіти та представників бізнесу для обговорення актуальних викликів і пошуку нових управлінських рішень.

Сьогодні, в умовах глибоких трансформацій економічного, соціального та безпекового середовища, надзвичайно важливою є консолідація зусиль науки, освіти, бізнесу та держави. Саме завдяки обміну досвідом, співпраці та взаємопідтримці формується спільне бачення майбутнього та знаходяться дієві інструменти для його досягнення.

Тематика доповідей, представлених на конференції, висвітлює ключові тенденції трансформації бізнес-середовища в сучасних умовах, акцентуючи увагу на ролі цифрових рішень як основного чинника підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств. У фокусі уваги дослідників – використання цифрових технологій у бізнес-плануванні, впровадження інноваційних підходів, зокрема ощадливого виробництва, адаптивного управління, ESG-стратегій, а також інтеграція штучного інтелекту та інтелектуального капіталу в управлінські процеси. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечувати стійкість і розвиток в умовах невизначеності та глобалізації.

Переконані, що представлений збірник стане джерелом корисних ідей, стимулом до подальших досліджень, а також дієвою основою для формування компетентних фахівців, здатних ефективно відповідати на виклики часу.

Бажаємо всім учасникам конференції плідної наукової дискусії, нових контактів і натхнення до подальших звершень!

Висловлюємо щиру подяку Збройним Силам України за мужність, самопожертву та незламність, які дозволяють нам продовжувати наукову і освітню діяльність, працювати на майбутнє країни!

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

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

We are honored to present to you the collection of abstracts of the VI International Scientific and Practical Conference «Business, Innovation, Management: Problems and Prospects», which traditionally unites the scientific community, educators, students, and business representatives to discuss current challenges and search for new management solutions.

Today, in the context of profound transformations in the economic, social, and security environment, consolidating efforts by science, education, business, and the state is extremely important. It is precisely through the exchange of experience, cooperation, and mutual support that a common vision of the future is formed and effective tools for its achievement are found.

The topics of the reports presented at the conference highlight the key trends in the transformation of the business environment in modern conditions, emphasizing the role of digital solutions as the main factor in increasing efficiency, competitiveness, and ensuring the sustainable development of enterprises. Researchers focus on using digital technologies in business planning, implementing innovative approaches, including lean manufacturing, adaptive management, ESG strategies, and integrating artificial intelligence and intellectual capital in management processes. This approach allows enterprises to ensure resilience and development in conditions of uncertainty and globalization.

We are convinced that the presented collection will become a source of useful ideas, a stimulus for further research, and an effective basis for forming competent specialists capable of effectively responding to the challenges of our time.

We wish all conference participants fruitful scientific discussion, new contacts, and inspiration for further achievements!

We express our sincere gratitude to the Armed Forces of Ukraine for their courage, self-sacrifice, and resilience, which allow us to continue our scientific and educational activities, working for the country's future!

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

ЗМІСТ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Belanovskyi A., Pawłyszyn I. The Essence and Typology of Ecosystems in Business	25
Briukhno O., Shkurov Y. Implementation of the lean production concept in enterprises	27
Kaliuzhnyi A. The digital innovation life cycle as a mechanism for strengthening the dynamic capabilities of enterprises	29
Kraus N., Kraus K. Metaverse: organizational and economic priorities, values and trends	31
Kryvda O., Adamenko A. Conditions for the development of digital technologies in enterprises	32
Rizun N., Koleshnia Y. Competitive intelligence in the conditions of digitalization	34
Андрущенко Я. М., Кваско А. В. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: тренди, виклики та можливості	35
Богатирова Н. М., Шендерівська Л. П. Маркетингова комунікаційна політика сучасного підприємства	37
Векслер П. Б., Нагорна І. І. Роль асортиментної політики у формуванні конкурентних переваг підприємства	39
Галан Л. В., Горбунова В. В. Інноваційні особливості роботи ТОВ «Нова Пошта» під час війни	41
Галан Л. В., Грінченко О. В. Інноваційні стратегії для сталого розвитку телекомунікаційних підприємств	42
Гречанюк О. Ф., Дяченко Н. П. Роль інтелектуального капіталу у розвитку стартапів	44
Григорова З. В. Перспективи розвитку медіаіндустрії через призму концепції «блакитного океану»	45
Григорова З. В., Дергачова Г. М., Левандовська О. М. Освіта у розвитку фінансової грамотності населення	47
Гук О. В., Довгань К. А. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЛЮСТДОРФ» через впровадження digital-маркетингу	49
Гук О. В., Сучок В. І. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «СТОРОЖУК» на основі впровадження CRM-системи	51
Гук О. В., Усачов Р. С. Сучасні підходи до управління бюджетом в умовах обмежених ресурсів	53
Гук П. В. Штучний інтелект як інструмент для підвищення ефективності бізнес процесів	54
Гуля В. І., Скоробагатова Н. Є. Особливості страхових компаній як суб'єктів інвестиційного ринку України	55
Дергачова В. В., Коровін І. А. Система ощадливого виробництва як інструмент операційної діяльності підприємства	57
Дергачова В. В., Оніщук М. С. Цифровізація корпоративного управління: впровадження та результати	59

Дергачова В. В., Парнюк О. О. Підвищення професійної компетенції персоналу як інструмент управління підприємством в умовах воєнного стану в Україні	61
Дяченко Н. П., Середенко Є. В. Формування економічної безпеки України в умовах викликів XXI століття	62
Жолонко Т. В. AGILE менеджмент як філософія управління поколінням Z	64
Іванець А. В., Мошонько Г. А. Роль цифрових стратегій у розвитку підприємства	66
Іваницька Л. С., Кваско А. В. Особливості формування EVP (Employee Value Proposition) на українських підприємствах	67
Кисіль К. С., Гук О. В. Роль цифрових технологій у розробці бізнес-плану	69
Кічурчак М. В. Динаміка доданої вартості у секторі інформації та комунікації України: внесок фізичних осіб-підприємців	71
Кішик І. О., Колешня Я. О. Впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність підприємства	73
Кобза А. О., Колешня Я. О. Інноваційний розвиток в Україні	74
Колодінська Я. О. Методи та засоби управління проектами в умовах цифрової економіки	75
Копішинська К. О., Латюк В. В. Особливості адаптивного управління збутом в сучасних ринкових умовах	76
Копішинська К. О., Мінькач С. В. Управління ресурсозбереженням як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства	78
Корейба В. Д. Тенденції розвитку підприємств машинобудівної промисловості України	80
Кравченко М. О., Гайдай А. Ю. Стратегічні напрями розвитку фармацевтичної галузі України в умовах війни	82
Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. Сучасні тренди менеджменту	84
Кукса В. М., Масюкевич А. М. Управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі використання цифрових технологій	86
Ляшенко В. І., Іванов С. В. Прогнозні оцінки впливу на перехід до шостої довгої хвилі М. Кондратьєва	88
Мазуров А. В. Бізнес-моделювання сервісних екосистем: багаторівневий підхід	90
Макалюк І. В., Трещов Я. В. Тенденції інвестиційної діяльності комерційних банків в умовах ризику	92
Макалюк І. В., Чернецька І. В. Цифрові бізнес-рішення як драйвер підвищення ділової активності підприємств	93
Матвійчук О. Ю., Кириченко С. О. Управлінський і трудовий потенціал підприємства: оцінка та напрями розвитку	94
Микитенко В. В., Чупріна М. О. Управління трансформаціями смарт-промисловості у посткризовій економіці	96
Омельченко А. І., Катула Н. А. Гнучкі форми зайнятості та їхній вплив на продуктивність праці	98
Онищенко О. А., Колбасова А. С. Трансформація управлінських концепцій для вирішення конфліктів поколінь у сучасних організаціях	100
Онищенко О. А., Пугач А. А. Роль ефективного управління конфліктами в умовах стресових ситуацій в контексті бізнес-трансформацій	102

Онищенко О. А., Стеблієвська В. М. Значення емоційного інтелекту в умовах четвертої промислової революції	104
Перевозова І. В., Гринів П. М. Трансформації в газовидобувному бізнесі як передумова новітніх управлінських концепцій	105
Перевозова І. В., Дзьоба О. Г., Гараздюк В. В. Визначення впливу основних факторів на процес диверсифікації ринку природного газу в Україні в контексті викликів четвертої промислової революції	107
Перевозова І. В., Устенко А. О., Ластовець О. І. Виявлення спекулятивних операцій трейдерів на ринку енергоносіїв в контексті ESG-трансформації	109
Пермінова С. О. Пріоритети держави в напрямі відновлення та збалансованого розвитку регіонів України	111
Покровська Н. М., Журке А. С. Адаптація бізнес-процесів підприємств будівельної галузі в умовах зростаючих оборонних потреб держави	112
Польова Н. М., Андрушкевич Н. В. Оптимізація бізнес-процесів компаній із застосуванням цифрових інструментів	114
Правдивий О. О., Ситник Н. І. Роль стратегічного управління змінами в умовах нестабільності зовнішнього середовища	116
Рибачук М. С., Шендерівська Л. П. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки	117
Сенюк Є. О., Мельничук В. Е. Математична основа класифікації НБК в економіці	119
Сергеєва Д. О., Нагорна І. І. Модель управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища	121
Сіромаха І. О., Омельченко А. І. Краудфандинг і краудінвестинг як альтернативні форми фінансової підтримки малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів	123
Скляренко О. В., Вілянський А. В. Сучасні цифрові технології як основа інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті індустрії 4.0	125
Терещенко Є. С., Нагорна І. І. Кризові фактори у розвитку української молочної промисловості	126
Тупкало В. М. Системологічні основи побудови системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства: процесно-орієнтований підхід	128
Фімяр С. В. Інновації і інвестиції: сутність та взаємодія	130
Фролов А. Ю. ESG-стратегії для мобілізації зеленого фінансування та стійкості бізнесу	132
Хапіна Д. О., Дяченко В. С. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів	134
Хлебінська О. І., Букань Л. В. Інноваційні підходи до управління якістю в нових бізнес-моделях	136
Цеслів О. В., Климович О. Р. Використання цифрових метрик для оцінки ефективності бізнес-процесів	138
Червінська Т. М. Інноваційно-цифрова концепція економічного розвитку	140
Чикалова А. В., Дьоміна О. М., Артеменко Л. П. Проблеми й перспективи діджиталізації бізнес-процесів підприємства	141
Швець А. В. Діджиталізація бізнес-процесів логістичної компанії	143

Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризи	145
Шендерівська Л. П., Опенько А. С. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті впровадження 3D-друку	147
Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності	149
Ярмолюк В. Л., Кравченко М. О. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. Зміна бізнес-моделей організації діяльності підприємств	151

МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Lahssioui R. CSR in Morocco: myth or reality? CSR & SME's in the Moroccan context	155
Ropuszyńska-Surma E. Local cooperation for energy security – opportunities and threats	156
Байло О. О., Кузнєцова К. О. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємств відновлювальної енергетики України	158
Бараннік В. О., Коцко Т. А. Котирування акцій як критерій ефективності управління розвитком сучасної компанії: політичний аспект	160
Бурлінгас-Оплаканець С. В., Копішинська К. О. Особливості розвитку підприємств деревообробної промисловості в сучасному глобальному середовищі	162
Дергачов Є. В., Іваніна Є. О. Забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства: гармонізація українського законодавства з європейським	163
Дергачова В. В., Отрода Д. С. Корпоративне управління персоналом як чинник посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	165
Жалдак Г. П., Гудзовська С. О. Перспективи міжнародних маркетплейсів для українського бізнесу	167
Кечеджи А. О., Жалдак Г. П. Інноваційна складова в управлінні міжнародною діяльністю підприємства	169
Корогодова О. О., Вареник С. С. Національна економіка у системі світового господарства, інтеграція, труднощі та перспективи розвитку	171
Маринченко О. В., Дунська А. Р. Міжкультурні особливості управління міжнародної діяльності підприємств в контексті соціальної складової сталого розвитку	173
Меженна Н. М., Жалдак Г. П. Напрями удосконалення експортної діяльності агропромислового підприємства	175
Мушеник К. П., Голюк В. Я. Сучасний стан та динаміка європейського ринку кабельної продукції	177
Онищенко О. А., Бараненко Б. Є. Сучасний менеджмент міжнародного бізнесу: гармонія управління та лідерства	179

Онищенко О. А., Ярошкіна В. О. Вплив глобалізації на стратегічний розвиток українських підприємств	180
Перевозова І. В., Волошин Є. О. Вплив євроінтеграції на систему управління юридичного консалтингу в юридичних об'єднаннях	182
Перевозова І. В., Пархомчук С. С. Споживчі пріоритети щодо змін і тенденцій розвитку українських автентичних товарів у глобальному економічному середовищі	184
Перескока М. В., Артеменко Л. П. Особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в контексті євроінтеграційних процесів	186
Рибіцька А. Р., Сухорукова О. А. Стан експортної діяльності України в сучасних умовах	188
Ринденко М. С., Сухорукова О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності збуту на міжнародних платформах електронної торгівлі	190
Ринденко С. С., Манаєнко І. М. Меблевий експорт в умовах війни та перспективи його відновлення	192
Савицька О. М., Лютенко О. А. Результати аналізу та оцінювання тенденцій розвитку авіаційних підприємств України	194
Сергєєва Ю. О., Колешня Я. О. Диверсифікація імпорتنих поставок підприємства як інструмент зниження ризиків міжнародної торгівлі	196
Служава Л. С., Жалдак Г. П. Використання цифрових двійників у міжнародному бізнесі	198
Смоляр Л. Г., Голінько Ю. В. Інноваційні екосистеми в освіті: міжнародний досвід та українські реалії	200
Твердохліб М. Г. Вплив глобалізації на конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій	202
Хлебінська О. І., Руденко О. О. Глобальні тренди управління якістю в міжнародному бізнесі: досвід європейських та українських компаній	203
Яременко О. Д., Сухорукова О. А. Сучасний стан імпоротної діяльності України	205

СТАЛІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Боєва Д. Д., Григорак М. Ю. Управління логістичними системами в умовах невизначеності: стратегії адаптації та інноваційного розвитку	209
Гагієва Д. А., Смерічевська С. В. Інноваційні стратегічні рішення в зеленій логістиці	211
Гіркало Н. К. Проблеми закупівельної логістики підприємств в умовах війни	213
Гладкіх О. М. Сталі ланцюги поставок: європейські стратегії та практики в українських реаліях на прикладі ТОВ «НА & КО»	214
Григорак М. Ю. Реверсивна логістика в контексті сталих ланцюгів постачання: синергія для сталого розвитку	215
Дідоренко Н. С., Смерічевська С. В. Особливості організації авіаційних вантажних перевезень в умовах закритого неба в Україні	217

Заболотна Д. Р., Омельченко А. І. Нові регуляторні вимоги ЄС (CBAM, ESG): виклики та стратегічні можливості для українських компаній	219
Кияниця Є. В., Тапол К. С., Луценко І. С. Холодовий ланцюг постачання: приклади інновацій сьогодення	221
Копішинська К. О., Грабина А. Ю. Розвиток сталих ланцюгів постачання в агросекторі ЄС	223
Копішинська К. О., Прокудіна В. Д. Управління відходами як ключовий елемент циркулярної економіки в АПК	225
Лазаренко Д. О. Кластер циркулярної економіки: від цифрової екосистеми до стратегій сталого розвитку	227
Онищенко О. А., Усіков М. Р. Оптимізація ланцюгів поставок за допомогою штучного інтелекту	229
Перевозова І. В., Шайбан В. М. Організаційний механізм ефективного функціонування системи маркетингово-логістичного забезпечення просування господарських пластикових виробів	231
Плисенко Г. П. Бенчмаркінг ESG складових	233
Ремига Ю. С. Логістика та ESG: інтеграція заради сталого розвитку	234
Римарєв І. А. Мінімізація людського фактору в умовах Логістики 4.0	236
Савицька О. М., Хімчук М. М. Результати аналізу стану управління та особливості розвитку світових логістичних компаній-лідерів	237
Семеняк В. О., Мохонько Г. А. Інтеграція новітніх технологій в логістичні процеси на складах	239
Сінайко М. Д., Григорак М. Ю. Розвиток мережі фулфілмент-центрів у міському середовищі	241
Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства: досвід «СІЛЬПО-ФУД»	242
Чернега К. І., Сінайко М. Д., Григорак М. Ю. Оперативно-реверсивна петля як інструмент сталого розвитку логістичних систем	243
Юрченко А. С., Смерічевська С. В. Управління ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції в умовах глобальних ризиків	244
Якименко С. М. Аналіз тенденцій та факторів розвитку логістики останньої милі	246

CONTENTS

TRENDS OF BUSINESS AND MANAGEMENT DEVELOPMENT

Belanovskyi A., Pawlyszyn I. The Essence and Typology of Ecosystems in Business	25
Briukhno O., Shkurov Y. Implementation of the lean production concept in enterprises	27
Kaliuzhnyi A. The digital innovation life cycle as a mechanism for strengthening the dynamic capabilities of enterprises	29
Kraus N., Kraus K. Metaverse: organizational and economic priorities, values and trends	31
Kryvda O., Adamenko A. Conditions for the development of digital technologies in enterprises	32
Rizun N., Koleshnia Y. Competitive intelligence in the conditions of digitalization	34
Andrushchenko Ya., Kvasko A. Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises: Trends, Challenges, and Opportunities	35
Bohatyrova N., Shenderivska L. Marketing communication policy of a modern enterprise	37
Veksler P., Nahorna I. The role of assortment policy in shaping an enterprise's competitive advantages	39
Halan L., Horbunova V. Innovative features of the work of «NOVA POSHTA» LLC during the war	41
Halan L., Hrinchenko O. Innovative strategies for sustainable development of telecommunication enterprises	42
Hrechaniyk O., Diachenko N. The role of intellectual capital in the development of startups	44
Hryhorova Z. Prospects for the development of the media industry through the lens of the «Blue ocean» concept	45
Hryhorova Z., Derhachova H., Levandovska O. Education in the development of financial literacy of the population	47
Guk O., Dovhan K. Improving the competitiveness of LLC «LOOSTDORF» through the implementation of digital marketing	49
Guk O., Suchok V. Improving the efficiency of «STOROZHUK» LLC based on the implementation of a CRM system	51
Guk O., Usachov R. Contemporary Approaches to Budget Management in Conditions of Limited Resources	53
Huk P. Artificial intelligence as a tool for improving the efficiency of business processes	54
Hulia V., Skorobagatova N. Features of insurance companies as entities of the investment market of Ukraine	55
Derhachova V., Korovin I. Lean production system as a tool for the company's operational activities	57
Derhachova V., Onishchuk M. Digitalization of corporate governance: implementation and results	59

Derhachova V., Parniuk O. Enhancing the Professional Competence of Personnel as an Instrument for Enterprise Management under Martial Law Conditions in Ukraine	61
Diachenko N., Seredenko Ye. Formation of Ukraine's economic security in the conditions of the challenges of the 21st century	62
Zholonko T. Agile Management as a philosophy of management for generation Z	64
Ivanets A., Mokhonko H. The role of digital strategies in business development	66
Ivanytska L., Kvasko A. Features of forming EVP (Employee Value Proposition) at Ukrainian enterprises	67
Kysil K., Guk O. The role of digital technologies in business plan development	69
Kichurchak M. Value Added Dynamics in Ukraine's Information and Communication Sector: The Role of Sole Proprietors	71
Kishyk I., Koleshnia Ya. Implementation of brand management into the management activities of the enterprise	73
Kobza A., Koleshnia Ya. Innovative development in Ukraine	74
Kolodinska Ya. Methods and tools for project management under conditions of the digital economy	75
Kopishynska K., Latiuk V. Features of adaptive sales management in modern market conditions	76
Kopishynska K., Minkach S. Resource saving management as a factor of ensuring sustainable development of the enterprise	78
Koreiba V. Development trends of enterprises in the Ukrainian machine-building industry	80
Kravchenko M., Haidai A. Strategic directions for the development of Ukraine's pharmaceutical industry during the war	82
Kuznietsova K., Chenusha O. Modern management trends	84
Kuksa V., Masyukevich A. Personnel management of «PRIVATBANK» JSC CB based on the use of digital technologies	86
Lyashenko V., Ivanov S. Forecast estimates of the impact on the transition to the sixth long wave of M. Kondratiev	88
Mazurov A. Service ecosystem business modeling: a multi-level perspective	90
Makaliuk I., Treshchov Ya. Trends in investment activities of commercial banks in risk conditions	92
Makaliuk I., Chernetska I. Digital business solutions as a driver of increasing business activity of enterprises	93
Matviichuk O., Kyrychenko S. Managerial and labor potential of the enterprise: assessment and development directions	94
Mykytenko V., Chuprina M. Managing smart industry transformations in the post-crisis economy	96
Omelchenko A., Katula N. Flexible Forms of Employment and Their Impact on Labor Productivity	98
Onyshchenko O., Kolbasova A. Transformation of management concepts to resolve generational conflicts in modern organizations	100
Onyshchenko O., Puhach A. The role of effective conflict management in stressful situations in the context of business transformations	102

Onyshchenko O., Stebliievska V. The importance of emotional intelligence in the conditions of the fourth industrial revolution	104
Perevozova I., Hryniv P. Transformations in the gas production business as a prerequisite for modern management concepts	105
Perevozova I., Dzoba O., Harazdiuk V. Determining the Influence of key factors on the natural gas market diversification process in Ukraine in the context of the challenges of the Fourth Industrial Revolution	107
Perevozova I., Ustenko A., Lastovets O. Identification of speculative operations of traders in the energy market in the context of ESG transformation	109
Perminova S. State priorities for the restoration and balanced development of Ukrainian regions	111
Pokrovska N., Zhurke A. Adaptation of business processes of construction industry enterprises in the face of growing defense needs of the state	112
Poliova N., Andrushkevych N. Optimization of business processes of companies using digital tools	114
Pravdyvyi O., Sytnyk N. The role of strategic change management in an unstable external environment	116
Rybachuk M., Shenderivska L. Directions for increasing the efficiency of an enterprise in the context of digitalization of the economy	117
Seniuk Ye., Melnychuk V. Mathematical basis of classification of NBS in economy	119
Serheyeva D., Nagorna I. Model of economic security management of an enterprise in an unstable external environment	121
Siromakha I., Omelchenko A. Crowdfunding and crowdinvesting as alternative forms of financial support for small and medium-sized businesses in the face of modern challenges	123
Skliarenko O., Vilianskyi A. Modern digital technologies as a basis for innovative development of industrial enterprises in the context of Industry 4.0	125
Tereshchenko Y., Nahorna I. Crisis factors in the development of the Ukrainian dairy industry	126
Tupkalo V. Systemological foundations of building an enterprise information security management system: a process-oriented approach	128
Fimyar S. Innovation and investment: essence and interaction	130
Frolov A. ESG strategies for mobilizing green finance and business sustainability	132
Khapina D., Diachenko V. Digitization as a tool for improving business processes	134
Khlebynska O., Bukan L. Innovative approaches to quality management in new business models	136
Tsesliv O., Klymovych O. The utilization of digital metrics for the evaluation of the efficacy of business workflows	138
Chervinska T. Innovative and digital concept of economic development	140
Chykalova A., Domina O., Artemenko L. Challenges and prospects for digitalisation of business processes	141
Shvets A. Digitalization of business processes of logistics company	143
Shenderivska L., Varvarova A. Strategies for management of enterprise development in crisis conditions	145
Shenderivska L., Openko A. Business social responsibility in the context of 3d printing implementation	147

Yakimenko Eu., Artemenko L. Strategic Management of an Enterprise under Conditions of Uncertainty	149
Yarmolyuk V., Kravchenko M. Trends in business and management development. Changing business models of enterprise organization	151

MANAGEMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Lahssioui R. CSR in Morocco: myth or reality? CSR & SME's in the Moroccan context	155
Ropuszyńska-Surma E. Local cooperation for energy security – opportunities and threats	156
Bailo O., Kuznietsova K. The impact of european integration on the strategic development of renewable energy enterprises in Ukraine	158
Barannik V., Kotsko T. Stock quotation as a criterion of modern company's efficiency of management development: a political aspect	160
Burlinhas-Oplakanets S., Kopishinska K. Features of the development of woodworking industry enterprises in the modern global environment	162
Derhachov Ye., Ivanina Ye. Ensuring the sustainable development of the enterprise's foreign economic activity: harmonization of Ukrainian legislation with European legislation	163
Derhachova V., Otroda D. Corporate personnel management as a factor in strengthening the international competitiveness of the enterprise	165
Zhaldak H., Hudzovska S. Prospects of international marketplaces for Ukrainian business	167
Kechedzhy A., Zhaldak H. Innovative component in management of international business activities	169
Korohodova O., Varenik S. National economy in the system of world economy, integration, difficulties and prospects of development	171
Marynchenko O., Dunska A. Intercultural peculiarities of management of international activities of enterprises in the context of the social component of sustainable development	173
Mezhenna N., Zhaldak H. Directions for improving the export activities of an agro-industrial enterprise	175
Mushenyk K., Holiuk V. Current state and dynamics of the European cable products market	177
Onyshchenko O., Baranenko B. Modern international business management: harmony of management and leadership	179
Onyshchenko O., Yaroshkina V. The impact of globalization on the strategic development of Ukrainian enterprises	180
Perevozova I., Voloshyn Ye. The impact of European integration on the management system of legal consulting in legal associations	182

Perevozova I., Parkhomchuk S. Consumer priorities regarding changes and trends in the development of Ukrainian authentic goods in the global economic environment	184
Pereskoka M., Artemenko L. Features of strategic change management in enterprises in the context of European integration processes	186
Rybitska A., Sukhorukova O. The current state of Ukraine's export activity in the present conditions	188
Ryndenko M., Sukhorukova O. Methodological approaches to evaluating sales effectiveness on international e-commerce platforms	190
Ryndenko S., Manaenko I. Furniture export in war conditions and prospects for its restoration	192
Savytska O., Lutenko O. Results of the Analysis and Assessment of Development Trends of Ukraine's Aviation Enterprises	194
Serhieieva Yu., Koleshnia Ya. Diversification of an enterprise's import supplies as a tool for reducing international trade risks	196
Sluzhava L., Zhaldak H. Use of digital twins in international business	198
Smoliar L., Holinko Yu. Innovative Educational Ecosystems: International Experience and the Ukrainian Context	200
Tverdokhlib M. The impact of globalization on the competitiveness of transnational corporations	202
Khlebynska O., Rudenko O. Global trends in quality management in international business: experience of european and ukrainian companies	203
Yaremenko O., Sukhorukova O. Current state of Ukraine's import activity	205

SUSTAINABLE SUPPLY CHAINS: EUROPEAN STRATEGIES AND PRACTICES IN UKRAINIAN REALITIES

Boieva D., Grigorak M. Management of logistics systems under conditions of uncertainty: strategies for adaptation and innovative development	209
Hahieva D., Smerichevska S. Innovative strategic solutions in green logistics	211
Hirkalo N. Problems of procurement logistics of enterprises in wartime	213
Hladkikh O. Sustainable supply chains: European strategies and practices in Ukrainian realities using the example of LLC «NA & KO»	214
Hryhorak M. Reverse logistics in the context of sustainable supply chains: synergy for sustainable development	215
Didorenko N., Smerichevska S. Features of Organizing Air Freight Transportation Under the Conditions of Closed Airspace in Ukraine	217
Zabolotna D., Omelchenko A. New regulatory requirements of the EU (CBAM, ESG): challenges and strategic opportunities for Ukrainian companies	219
Kiyanitsa E., Tapol K., Lutsenko I. Cold supply chain: examples of today's innovations	221
Kopishynska K., Hrabyna A. Development of Sustainable Supply Chains in the EU Agri-Sector	223

Kopishynska K., Prokudina V. Waste Management as a Key Element of Circular Economy in Agriculture	225
Lazarenko D. Circular Economy Cluster: From Digital Ecosystem to Sustainable Development Strategies	227
Onyshchenko O., Usikov M. Supply chains optimization with the help of artificial intelligence	229
Perevozova I., Shaiban V. Organizational mechanism for the effective functioning of the marketing and logistics system for the promotion of household plastic products	231
Plysenko H. ESG component benchmarking	233
Remyha Yu. Logistics and ESG: integration for sustainability	234
Rymariev I. Minimizing the human factor in Logistics 4.0 conditions	236
Savytska O., Himchuk M. Results of the analysis of the state of management and features of development of the world's leading logistics companies	237
Semeniak V., Mokhonko H. Integration of cutting-edge technologies into warehouse logistics processes	239
Sinaiko M., Hryhorak M. Development of fulfillment center networks in the urban environment	241
Stasiuk V., Artemenko L. Forming an environmental strategy to enhance enterprise competitiveness: the case of «SILPO-FOOD»	242
Cherneha K., Sinaiko M., Hryhorak M. Operational-reversive loop as a tool for sustainable development of logistics systems	243
Yurchenko A., Smerichevska S. Managing agricultural supply chains in the face of global risks	244
Yakymenko S. Analysis of trends and factors in the development of last mile logistics	246

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

TRENDS OF BUSINESS

AND MANAGEMENT DEVELOPMENT

Belanovskyi A.

*PhD student of the Department of Management of Enterprise
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0007-8140-3977;*

Pawłyszyn I.

*Assistant Professor
Poznan University of Technology
Poznan, Poland
ORCID: 0000-0002-5054-6314*

THE ESSENCE AND TYPOLOGY OF ECOSYSTEMS IN BUSINESS

The concept of a business ecosystem as a model of interaction among diverse stakeholders transcending a single industry and the traditional industry value chain has gained widespread acceptance in both business practice and academic research over the past few decades.

In today's globalized and digitized economy, characterized by intensified competition, the boundaries between industries are increasingly blurred. Companies from various sectors collaborate to co-create unique value propositions for end users across multiple domains, engage with competitors, and establish strategic partnerships aimed at joint innovation and sustainable development, thus forming or integrating into diverse business ecosystems.

The adoption of modern technologies, such as digital platforms, big data, and artificial intelligence, within business ecosystems enhances value co-creation and facilitates the coordination of participants, thereby increasing the relevance of business ecosystems as a subject of scholarly inquiry. This growing interest attracts researchers from various scientific disciplines. However, the lack of a unified and widely accepted conceptual framework for ecosystems in the business context has resulted in the emergence and proliferation of numerous analogies and interpretations. This conceptual ambiguity presents significant challenges for further research and theory development.

There is a growing need to differentiate among various interpretations of business ecosystems and to clarify the relationships between related analogies. This requires a comparative analysis of existing literature and the systematization of theoretical approaches to ecosystem definitions to develop a unified conceptual framework.

This research analyzed the works of prominent scholars – including J.F. Moore, M. Iansiti, R. Levien, T. Power, G. Jerjian, S. Gossain, R. Lewin, B. Regine, M. Peltoniemi, E. Vuori, C. Zott, R. Amit, C. Battistella, F. Urmetzer, M. Gomez-Uganda, L. Scaringella, D. Isenberg, J. Korhonen, F. Nachira, R. Adner, M. Cusumano, M. van der Borgh, M. Tsujimoto, A. Hein, among others – to identify the distinguishing features of various ecosystem analogies. This analysis enabled the identification of conceptual correlations and the development of a dependency scheme between ecosystem concepts. As a result, the study proposes definitions of business ecosystems in both broad and narrow senses.

Numerous scholars have attempted to address the terminological diversity surrounding business ecosystems by comparing specific analogies; however, few have provided a comprehensive view of the interdependencies among the most commonly used terms. A comparative analysis of various studies suggests that analogies such as «economy as an ecosystem», «social ecosystem», and «business ecosystem» are primarily synonymous and are often employed as overarching terms for «ecosystems». In this broader context, the term «business ecosystem» encompasses these analogies as types or subtypes and is defined by characteristics such as complexity, heterogeneity, and cross-industry composition. It comprises interconnected actors [1] who collaborate to co-create value that no single actor could generate independently [2].

The primary types of business ecosystems can be classified as follows:

1. *Entrepreneurial ecosystems* are characterized by the central role of government in fostering an environment that promotes entrepreneurship within a specific region. These ecosystems typically involve interactions among entrepreneurs, investors, consumers, and, in some cases, universities and established

enterprises. Their collective efforts are aimed at the creation of start-ups and the implementation of innovative business models [2].

2. *Knowledge ecosystems* are defined by the central role of a university, around which a business ecosystem is formed. These ecosystems typically include research institutions, R&D centers of large enterprises, and small and medium-sized enterprises and start-ups. Their primary focus is the generation of new knowledge [2].

3. *Industrial ecosystems* comprise industrial enterprises that collaborate by utilizing each other's by-products as input resources. This form of cooperation aims to conserve resources, reduce emissions, and promote sustainable development [3].

4. *Urban ecosystems* refer to the interaction among various stakeholders within the urban environment. These ecosystems focus on enhancing energy efficiency, minimizing waste and emissions, and improving the overall environmental conditions in specific cities [4].

5. *Innovation ecosystems* are composed of producers, partners, competitors, suppliers, complementors, consumers, and investors who are interconnected and simultaneously engage in cooperation and competition. These actors co-evolve, share the fate of the broader ecosystem, and interact to implement unique value propositions that could not be achieved individually. In cases where such ecosystems also include research institutions and government agencies, they are often referred to as «*business ecosystems*» in the narrow sense [3].

Scholars note that business ecosystems include roles such as customers, organizations, stakeholders, and government [5]. Also, by their definition, these roles are not stable due to the dynamic nature of ecosystems. Participants can take on roles, eliminate non-key participants, or transition to another role. In a type of ecosystem that relies on key players, the participants and roles of the ecosystem can change, but the system as a whole, along with its key players, persists [5].

A distinct subtype of innovation ecosystem is the *platform ecosystem*, characterized by the use of a digital platform that facilitates interaction among participants [4].

Platform ecosystems can be further classified into several subtypes, including *digital business ecosystems*, *software ecosystems*, *modular ecosystems*, *internet and mobile business ecosystems*, and *customer-centric business ecosystems*.

Digital platforms today are effective business models that have enabled large companies such as Apple, Amazon, and Alibaba to become leaders. Moreover, some platform business models are also characterized by going beyond the boundaries of the industry.

Digital platforms and ecosystems facilitate interaction and collaboration, accelerate the development and implementation of new products and technologies, and generally accelerate innovation processes. This is possible due to their network effects.

Further research on platform ecosystems and their subtypes is essential to establish unified terminology within the field of business ecosystems. A comparative analysis is also needed to differentiate ecosystem-based models from network and cluster business models. Future studies should particularly focus on the role of digital platforms in the formation and operation of business ecosystems, the impact of platform ecosystems on the competitiveness of industrial enterprises, and the viability of ecosystem-based business models in the context of digital transformation.

References

1. Peltoniemi M. & Vuori E. (2004) Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. Proceedings of eBusiness research forum, 2(22), p. 267–281.
2. Scaringella L. & Radziwon A., (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, vol. 136(C), pages 59–87. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.09.023
3. Tsujimoto M, Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y., A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design, Technological Forecasting and Social Change, Volume 136, 2018, Pages 49–58, ISSN 0040-1625. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.06.032
4. Thomas L. & Autio E. (2020). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.203
5. Lemeshko M., & Laktionova O. (2022). Theoretical and methodological approaches to determining the structure of business ecosystems in the new economy. *Evropský časopis ekonomiky*, (8), 38-46. DOI: 10.46340/eujem.2022.8.1.5

Briukhno O.*Master's Degree Candidate**Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University,
Kyiv, Ukraine**ORCID: 0009-0008-1192-3683;***Shkurov Ye.***PhD in Philology, Associate Professor**State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine**ORCID: 0000-0001-5947-599X*

IMPLEMENTATION OF THE LEAN PRODUCTION CONCEPT IN ENTERPRISES

Efficient and well-balanced use of enterprise resources is a foundational prerequisite for the successful operation of any organization in the modern competitive environment. Enterprises that fail to address internal inefficiencies or do not optimize their processes often face increasing costs, stagnation, and a gradual loss of market position. In contrast, organizations that systematically analyze resource utilization and apply structured methodologies for improvement are more likely to demonstrate sustainable development over time.

In this context, the Lean Production concept, developed as a response to increasing waste and inefficiencies in traditional production models, offers a framework for transforming enterprise operations into streamlined, value-focused systems. The central goal of Lean is the elimination of all types of losses – be it material, time-related, informational, or human potential losses – with the objective of maximizing productivity and product quality while simultaneously increasing customer satisfaction and loyalty.

Lean Production is based on a set of clear principles: focus on value creation, continuous improvement (Kaizen), respect for people, flow optimization, and the pull system. These principles work together to form a systemic methodology that goes beyond production and becomes relevant for logistics, marketing, service provision, and even strategic decision-making.

Importantly, the lean approach aligns with the broader agenda of sustainable development. Waste reduction, better use of materials and energy, and improved employee engagement contribute not only to economic resilience but also to environmental protection and social responsibility. In this way, Lean becomes not only a business tool but a vector for responsible enterprise transformation. Thus, the transition to a lean system is not limited to operational improvements – it is a strategic shift in thinking and management.

A large body of academic research supports the relevance and applicability of Lean Production in various economic sectors. Scholars such as O. Bilyk, S. Bondarenko, O. Halushchak, I. Kulyniak, T. Melton, M. Myronenko, L. Romaniuk, I. Kharchenko, H. Shportko, and others have analyzed different aspects of lean systems, emphasizing both their benefits and their limitations in the context of enterprise transformation. In their works, attention is paid to internal resistance to change, personnel training, and the challenge of long-term integration of lean principles into organizational culture.

One of the challenges in lean implementation is the tendency toward labor intensification. In many enterprises, the search for efficiency results in increased expectations from employees in terms of workload, pace, and multitasking. This necessitates a balanced approach that includes proper organizational planning, adequate communication, and fair workload distribution. If these factors are ignored, lean practices may lead to stress, burnout, and a decline in productivity in the long run.

T. Netland's research provides insight into critical success factors (CSFs) in lean implementation. The author highlights the influence of contextual variables – such as the stage of lean maturity, the size of the enterprise, and national cultural features – on the success of lean practices. His findings confirm that the effectiveness of lean cannot be separated from the specific conditions in which it is applied. Therefore, an adaptive model, rather than a standard approach, is necessary [4].

P. Neirotti explores the consequences of labor intensification in lean environments. Based on the study of 24 production sites, he identifies a nuanced relationship between speed and engagement: while

acceleration of workflows may increase short-term productivity, it may also reduce the level of employee involvement in improvement initiatives. This dilemma can be addressed through appropriate team support and high maturity of the lean system, which creates room for participation and innovation even in high-demand environments [3].

The evolution of Industry 4.0 technologies has significantly expanded the possibilities of Lean Production. Ciano M., Dallasega P., Orzes G., and Rossi T. analyze the interplay between lean systems and digital transformation. Their findings show that the use of smart sensors, real-time data monitoring, and the Internet of Things (IoT) removes some of the structural limitations of traditional lean systems. In particular, integration with data science and predictive analytics makes lean systems more responsive, flexible, and adaptive to unforeseen changes. The authors emphasize the synergy between digitalization and lean thinking, especially in areas such as supply chain coordination, inventory management, and quality control [1].

For lean implementation to be successful, it must be supported by strong leadership and effective team coordination. A cross-functional project team can serve as the platform for this integration. Its composition should reflect different segments of the enterprise to ensure that lean practices are embedded in all departments, not imposed from the outside. The team leader takes responsibility for planning, implementation, monitoring, and adjustment of lean initiatives. This role is particularly important in aligning lean goals with strategic and financial priorities, including the evaluation of improvements via indicators such as free cash flow [5].

Equally important is the role of the consultant-analyst. This person provides methodological and analytical support throughout the lean journey. Their responsibilities include training team members, adapting external practices to the company's specific needs, developing documentation and practical tools, and facilitating internal knowledge exchange. Without such expertise and coordination, lean implementation often remains fragmented and fails to deliver long-term results [2].

It is also necessary to consider the human aspect of lean implementation. Employees should not perceive lean as a cost-cutting tool or additional burden. Instead, they need to understand the purpose behind the changes and feel involved in the process. For this reason, transparent communication, fair performance evaluation, and non-punitive feedback mechanisms are crucial.

In conclusion, Lean Production represents a valuable approach for enterprise modernization and sustainable transformation. Its success is determined by context-sensitive adaptation, the maturity of internal systems, the level of employee involvement, and the quality of leadership. The combination of cross-functional teams, dedicated consultants, and digital technologies makes it possible to achieve tangible improvements in efficiency, resilience, and financial performance.

References

1. Ciano M. P., Dallasega P., Orzes G., Rossi T. One-to-one relationships between Industry 4.0 technologies and Lean Production techniques: A multiple case study. *International Journal of Production Research*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1821119> (the date of application: 20.03.2025).
2. Jasti N. V. K., Kodali R. Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research*. 2015. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.937508> (the date of application: 20.03.2025).
3. Neirotti P. Work intensification and employee involvement in lean production: New light on a classic dilemma. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424016> (the date of application: 20.03.2025).
4. Netland T. H. Critical success factors for implementing lean production: The effect of contingencies. *International Journal of Production Research*. 2015. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1096976> (the date of application: 20.03.2025).
5. Pozzi R., Cannas V. G., Ciano M. P. Linking data science to lean production: A model to support lean practices. *International Journal of Production Research*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1946192> (the date of application: 20.03.2025).

THE DIGITAL INNOVATION LIFE CYCLE AS A MECHANISM FOR STRENGTHENING THE DYNAMIC CAPABILITIES OF ENTERPRISES

In an increasingly uncertain and rapidly evolving technology environment, the ability of businesses to adapt and sustain growth depends to a large extent on the ability of businesses to develop and exploit dynamic capabilities. This concept, first formulated by David Teece and colleagues, describes the ability of an organization to integrate, build and reconfigure both internal and external resources to respond adequately to a rapidly changing environment [1, p. 1319]. Dynamic capabilities are not considered as static competencies, but as a set of organizational processes and actions that ensure the ability of firms to sense and realize opportunities, maintaining competitive advantage. In the digital era, where technologies are emerging and evolving at an unprecedented rate, understanding the life cycle of digital innovations is critical to enhancing these capabilities.

The digital innovation lifecycle describes the path of a new digital technology or product from inception to maturity and potential decline. Understanding this cycle allows organizations to predict future trends, make informed decisions about investment and development, and respond effectively to market changes. In a volatile environment where technological breakthroughs can rapidly change industry rules, timely identification and implementation of innovations is crucial to maintaining and enhancing competitiveness.

To analyze the evolution of technologies, it is advisable to pay attention to existing life cycle models. One of the most common is the Gartner Hype Cycle Model, which visualizes the development of technology through five main phases: Technology Trigger, Peak of Inflated Expectations, Trough of Disillusionment, Slope of Enlightenment, and Plateau of Productivity. [2] Each phase is characterized by a different level of attention, expectations, and practical application of the technology.

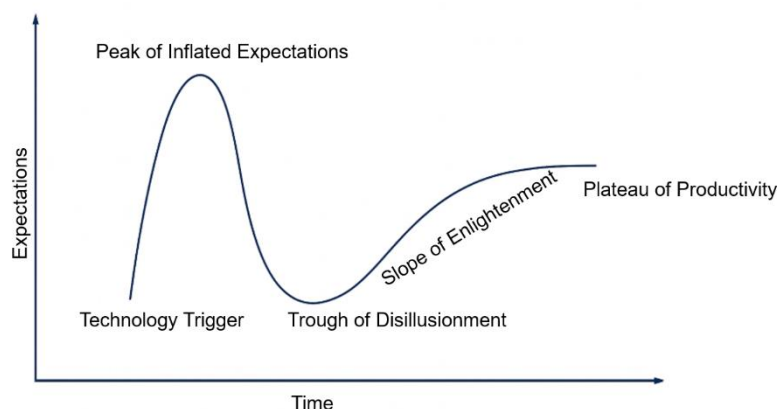


Figure 1 – Gartner Hype Cycle Model
Source: created by the author based on [2]

Another widely used model is the concept of Technology Readiness Levels (TRLs). This scale, developed by NASA and later adapted by the European Union and other organizations, assesses the level of technology maturity in nine levels, from basic scientific principles to actual use [3, c. 4].

Both models, although different in nature, provide valuable information about the current state and potential trajectory of technology development.

In addition to technical maturity, it is important to take into account the readiness of society to adopt new digital innovations. The concept of the Social Readiness Scale, first proposed by the Danish Innovation Fund [4], allows to assess the level of acceptance, understanding and readiness of society for new technologies by analyzing cultural, ethical, legal and social factors.

Another important tool is the Delphi method. This method involves an anonymous survey of a group of experts to obtain a consensus opinion on the future development of technology. The Delphi method can be especially useful for assessing the future potential of new digital innovations for which there is not yet sufficient historical data.

To effectively utilize the concept of the digital innovation lifecycle, businesses can also apply a variety of data-driven approaches. Trend analysis helps identify new technologies and their development dynamics by studying publications, news, industry reports, and other sources. Patent analysis provides information on the directions of technological development and the activity of key players in the market. Analysis of the structure of venture capital investments helps to identify promising technologies that attract significant investments. The methodology of monitoring weak signals is aimed at identifying early signs of new technologies or changes in existing ones that may have a significant impact in the future.

A comparative analysis of these approaches allows us to identify their strengths and weaknesses, which is important for developing optimal strategies for implementing digital innovations.

Table 1 – Comparative characteristics of analytical approaches to assess the maturity of digital innovations

Approach	Strengths	Weaknesses
Trend Analysis	Objectivity; ability to process large volumes of data; identification of general technological development trends.	Dependent on data quality and availability; may overlook unexpected breakthroughs as it primarily reflects existing trends.
Patent Analysis	Indicates directions of technological development; identifies key market players and their innovation activities; assesses technology novelty.	May not capture innovations that are not patented; focuses on formal inventions.
Venture Capital Investment Analysis	Identifies promising technologies attracting significant investments; serves as an indicator of market interest and growth potential.	Primarily oriented toward commercially attractive projects, potentially overlooking strategically important technologies; subject to shifts in investment trends.
Weak Signal Monitoring	Enables early detection of potentially significant changes and new technological developments, supporting timely adaptation to future challenges.	Requires advanced analytical capabilities and systems; vulnerable to false positives or negatives, complicating interpretation.

Source: created by the author

In order to enhance the dynamic capabilities of enterprises in the field of digital innovation, it is recommended to introduce a proactive approach to the analysis and use of the technology life cycle.

Table 2 – Proactive approach to analyzing and utilizing the life cycle of digital innovations

Activity	Description
Continuous Monitoring of the Technological Landscape	Systematically tracking new technologies, analyzing their development, and assessing their potential impact on the business environment.
Integration of Multiple Analytical Methods	Combining data from diverse sources with expert assessments to provide a more comprehensive and objective analysis.
Early Detection of Weak Signals	Developing and implementing systems for identifying and analyzing early signs of emerging technologies.
Experimentation and Piloting	Testing new technologies at early stages of their life cycle to accumulate practical experience and assess their potential applications.
Flexibility and Adaptability	Maintaining the ability to rapidly adjust strategies and invest in technologies that demonstrate high potential.
Engagement of External Experts	Collaborating with research institutions, startups, and other organizations to access cutting-edge knowledge and technologies.

Source: created by the author

This proactive approach allows companies to respond quickly to changes in the technological environment, strengthen their dynamic capabilities and ensure sustainable competitiveness in the face of constant instability.

References

1. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350.
2. Gartner. Gartner Hype Cycle Research Methodology. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3887767> (the date of application: 18.03.2025).
3. Héder M. From NASA to EU: the evolution of the TRL scale in Public Sector Innovation // *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 2017. Vol. 22, No. 2. P. 1–23. ISSN 1715-3816.
4. Innovation Fund Denmark. Societal Readiness Levels (SRL) defined. 2018. URL https://innovationsfonden.dk/sites/default/files/2018-08/societal_readiness_levels_-_srl.pdf (the date of application: 17.03.2025).

Scientific Supervisor: Ph.D. of Economics, Professor Smolyar Lyubov Havrylivna

Kraus N. M.

*Dr.Sc. (Economics), Professor, Leading Researcher
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy
Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8610-3980;*

Kraus K. M.

*Cand.Sc. (Economics), Ass. Professor, Senior Research Officer
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy
Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4910-8330*

METaverse: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRIORITIES, VALUES AND TRENDS

Each subsequent generation of digital technologies and breakthrough innovations expands the capabilities of the Metaverse in terms of personalization, service quality, functional efficiency, prototyping, big data processing, and deep digitization of production processes. By focusing on innovation and the development of the institute of creativity, the creators of the Metaverse prioritize expanding the boundaries and capabilities of virtual reality.

3D-visualization «turns over» people's perceptions and consciousness, transporting them to a certain three-dimensional space. While wearing virtual reality glasses or a helmet, a person can see spatial perspective, reflections, light effects, shadows, various kinds of convexities on surfaces, their fluffiness, hear sound effects, and all this only in his imagination and consciousness, but in reality, in physical reality, all this will be absent.

For some people, the Metaverse is a virtual time for relaxation and interaction with other user friends, while for others it is a new expanded opportunity for business. For example, real estate developers can use «smart» virtual reality shoes or virtual reality glasses to advertise their residential and office premises to potential buyers at sales exhibitions in other cities or countries. An interested person can put on virtual reality glasses and «transport» themselves to the house and virtually view it, without wasting time on commuting for viewing.

It should also be noted that in order to be a skilled user and participant in the Metaverse, one should have software skills and be able to create innovative projects and products using the capabilities of Artificial intelligence. Metaverse users must be able to adapt to changes, «healthily» perceive changes, have «soft» communication skills during cooperation, and be characterized by creativity in solving problematic issues and tasks.

The use of Artificial intelligence and the Internet of Things enhances the digital transformation of manufacturing and industrial hubs and affects the accelerated formation of the digital ecosystem of the Metaverse, in general. The use of breakthrough innovations allows you to create ultra-complex prototypes that reflect the final product as accurately as possible. The accuracy of production in digital industrial ecosystems is increased through the use of specialized equipment and high-tech tools, which, as a result, sets new standards in industries and sectors of the economy. Materials must be adaptable to «smart» production and be characterized by carbon neutrality. High technologies and software must be integrated with digital tools of each new generation. Artificial intelligence also changes supply chains and digitizes business models beyond recognition.

The Metaverse digital ecosystem aims to reduce waste (developing a biogrowth economy and maintaining carbon and climate neutrality), waste-free production (establishing a circular economy), «smart» consumption (functioning of the economy on the basis of sharing), environmental friendliness, and individuality. Among the values that the Metaverse digital ecosystem is expected to achieve are energy efficiency, consumer empowerment, biodegradation, and recycling of materials for 3D-printed products.

Currently, production that has relied on scaling through 3D-printing and 3D-modeling ensures the loyalty of business partners and consumers. The digital production ecosystem allows the consumer, taking into account their social and psychological aspects, to be involved in the design of their own product through digital tools and Artificial intelligence.

Among the trends observed in digital manufacturing ecosystems, one can name the growth of local smart manufacturing hubs and distributed manufacturing with a greater content of innovations in materials, software, and technologies. Virtual reality and Artificial intelligence technology in manufacturing allow identifying, tracking, and detecting potential process problems and quickly optimizing process chains. All these innovations accelerate the latest trends in 3D-printing for a personal approach to the client. Make work with the consumer transparent and understandable. The digital transformation of industry and production is aimed at overcoming the challenges of sustainable development and achieving its goals, conquering standards and compliance rules across sectors at the local, regional, and global levels.

Kryvda O. V.

*Ph.D. economy Sciences, associate professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4398-6298;*

Adamenko A. V.

*student of the group UE-41mp, FMM,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Kyiv, Ukraine*

CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENTERPRISES

The Fourth Industrial Revolution, manifested by the implementation of new technologies in enterprises and the development of new solutions based on large data sets to popularize increasingly effective digital goods and services tailored to the needs of consumers, entails a change in business models in enterprises. The change in the functioning of companies as organizations concerns not only the ways of using large data sets. Forms of employment are also changing, and the competencies of people and systems using technologies based on artificial intelligence combine and complement each other, creating a specific ecosystem. It should be assumed that in the near future, the work environment in various types of companies will be saturated with increasingly advanced technologies. People and machines will support and complement each other. Machines will increase the potential of people. Artificial intelligence technologies will support employees in areas where data collection, prediction, planning, and automation will count. This applies, for example, to creating marketing campaigns, customer profiling, building a customer knowledge base, managing production lines, modeling systems, optimizing processes in the manufacturing and service sectors, etc [1].

Digital transformation embedded in the broadly understood concept of Industry 4.0 does not exist in a vacuum. In order to get a full picture of the processes that are taking place around us and have a huge impact on how we work and live, it is always necessary to consider the broader context. Demographic changes, globalization and technological progress are key phenomena influencing the life of modern societies. In the understanding of technological progress, Industry 4.0 is defined as the automation and integration of all possible processes at an unprecedented level. This includes, among others, artificial intelligence, robotics, 3D printing and blockchain, which results in the automation of low-skilled jobs while creating a large demand for highly skilled workers. The fourth industrial revolution, also known as Industry 4.0, is very similar in nature to the previous three industrial revolutions. It brings not only significant changes in the way we live and work, but also changes in the structure of work.

Digital technologies determine organizational changes in the area of forming relationships with customers and counterparties (a more complete understanding of their needs, expanding communication channels) and modeling the organization's operations in the field of product and service production supplied to the market. These technologies should offer added value primarily to customers, but for this, it is necessary to focus on two complementary types of activities: changing the value proposition for the customer and redesigning the business using digital solutions that allow offering the customer the highest possible level of interaction and collaboration. Thus, the development of the digital economy and all its consequences change the way enterprises work and also affect the life cycles of various business models (for example, accelerating the processes of product obsolescence). In other words, digitalization and the evolution of information and communication technologies are constantly contributing to the development of IT applications that support business processes, but enterprises should carefully consider how they work in the context of the digital challenges of the future. From a company's perspective, technology cannot determine the direction of development but must be aligned with the company's strategy, its potential, and those areas that need support at the operational level.

Systematically carried out digitalization processes allow the enterprise to achieve digital maturity, which supports the creation of a business model and an organizational model defined by highly advanced technologies, such as Industry 4.0. The development of Industry 4.0 also leads to a change in business models from product-oriented to service-oriented, i.e., offering the best services in their field online to complete a certain part of the production process [3].

Industry 4.0 is not only about technology but also about new ways of working and the role of people in the organization. The main factors contributing to the development of Industry 4.0 are access to relevant data and the availability of tools for their analysis. The implementation of technological solutions in the field of Industry 4.0 can be an impetus for many beneficial changes in the enterprise, as presented in Table 1.

Table 1 – Development opportunities for enterprises based on Industry 4.0

Development opportunities	Description
Increased productivity	Industry 4.0 allows you to optimize the production process, reduce downtime, better allocate resources and create new products
Development of new industries	New industries emerge due to Industry 4.0 solution providers and companies implementing these solutions
Innovative economy	The economy is becoming more innovative and is also promoting the expansion of technology abroad
Attractiveness for investors	Highly skilled workers and a dynamically developing innovative economy with appropriate mechanisms attract investors
New jobs with high added value	New jobs are created, focused on automation and IT, as well as new industries related to, among other things, collaboration between robots and humans
Reducing production costs	Improved product quality and reduced inventory lower production costs
Efficient use of materials and energy	Rational use of materials and improved energy efficiency
Better meeting consumer needs	Products designed for individual orders are manufactured in small batches

Source: generalized based on [2]

The digital technologies that enterprises are currently implementing are based on digital solutions, commonly referred to as SMAC, i.e., Social Media, Mobility, Big Data & Analytics, and Cloud Computing.

Regardless of the industry, more and more enterprises are looking into cybersecurity solutions, which broadly refers to technologies aimed at better protecting IT networks, devices, applications, and data from hacker attacks, damage, or unauthorized access. These include all tools and systems that prevent damage, protect, and allow the recovery of the ability of computers, electronic communication systems, or cyber communication services to function properly. They also aim to protect electronic communications to ensure confidentiality while authenticating the individuals authorized to do so.

Other digital solutions that are becoming increasingly popular in business are based on machine learning, which focuses on teaching computers to learn from data and improve as they gain experience. These technologies include solutions that allow a computer to perform tasks that it was not previously programmed to do. Machine learning creates algorithms that are then trained to find patterns and correlations in large data sets and make the best decisions and predictions based on the results of such analysis. Machine learning systems become more efficient over time, and the more data they have access to, the more accurate they become.

Big Data systems allow the use of computing power and technologically advanced software to collect, process, and analyze data that is characterized by large volume, rapid production, and value. They are applied to data sets that are so large, complex, and from so many different sources that new technologies such as artificial intelligence are needed to process them.

Cloud computing is the provision of computing services such as databases, networks, and software to offer faster innovation, flexible resources, and economies of scale.

Experience design is an interdisciplinary activity that includes elements of psychology, ergonomics, art, usability, industrial design, and technology. It helps shape a company's relationships with various stakeholders around a product or service using IT systems [4].

Many directions and opportunities open up for enterprises in the digital economy to take advantage of technological progress. However, the implementation of the technologies described above requires fulfilling many requirements related to the digital transformation process.

References

1. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*. 2014. № 55(2).
2. K. Zhou, Taigang Liu and Lifeng Zhou. Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. *2015 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)*, Zhangjiajie, China, 2015,. 2147–2152 pp. doi: 10.1109/FSKD.2015.7382284.
3. Kryvda O., Kryvda D. Digital Business Transformation: Problems and Solutions. Business, Innovations, Management: Problems and Prospects. Kyiv: KPI, 2023. pp. 117–118.
4. Cherep O. G., Dashko I. M., Bekhter L. A., Pidlisnyi R. O. Advantages and Challenges of Ukraine's Digital Economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9. No. 1. pp. 131–135.

Rizun N.

*PhD, Assistant Professor
Gdańsk University of Technology
Gdańsk, Poland
ORCID: 0000-0002-4343-9713;*

Koleshnia Y.

*PhD in Economics, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4856-4898*

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The environment in which enterprises currently operate is very dynamic and characterized by rapid changes and high uncertainty. This applies to both the level of individual countries and the global market. The ability to quickly make decisions based on information about the market, consumers, and competitors is essential for business entities. It is necessary to monitor changes in market sentiment, the emergence of new technologies, changes in key macro indicators, and the behavior of consumers and competitors. Economic and trade wars require increased business efforts to implement and improve enterprise intelligence activities. Competitive intelligence is a relatively new phenomenon. Thus, the first thorough work on competitive intelligence is considered to be Michael Porter's book «Competitive Strategy: Technologies (Methods) of Industry and Competitor Analysis», which was first published in 1980 [1, p. 10]. However, it can be said that the foundations of competitive intelligence were laid as early as the late 18th century when the Rothschild brothers used data from informants [1, pp. 12–13].

Today, competitive intelligence is considered both a marketing tool and an independent activity – as a set of measures that determine the permanent process of collecting, accumulating, and analyzing data that characterizes the internal and external environment of the enterprise, using legal methods for senior management to optimize management decisions [2, p. 54].

Considering competitive intelligence as a set of functions for collecting, processing, storing, and processing data, it is worth noting the significant role of digital technologies. The growing amount of information, which is considered a competitive advantage if possessed, which constantly arises in the surrounding environment and rapidly changes and loses value, requires specific tools that will allow it to be quickly obtained and analyzed.

Companies must monitor technological trends, economic and social indicators, and events that can significantly affect the market.

Companies' entry into the information space (websites, social networks) requires constant monitoring. Thus, for competitive intelligence, reviews (both about your company and a competitor), vacancies, news, price lists, financial and management reporting, and publications are valuable. It is impossible to monitor such a large amount of data «manually», but it is necessary. Often, small information messages, collected into a holistic picture, can tell about competitors' plans, weaknesses, and new opportunities that arise for them. Today, the Internet is the primary source of data for competitive intelligence.

However, this also works in the opposite direction – companies are becoming more «open» to analysis. Access to online analytical systems is a relatively inexpensive (compared to the cost of services provided by companies that conduct analytical research on demand) way to obtain data on companies' financial and market indicators. On the one hand, this simplifies the preliminary analysis of the counterparty and reduces risks; on the other hand, it ensures that the company's data is open to competitors.

Digitalization in this context creates both opportunities and threats. The use of monitoring tools, data analysis, and their accumulation and storage (in particular, cloud services) is necessary for effective competitive intelligence in the era of digitalization. However, applications and devices are, to some extent, «weak spots» for competitors using industrial espionage or compromising methods. As the level of digitalization of a company increases, there is also a need to increase efforts in counterintelligence, information security, and cybersecurity.

Thus, digitalization can be considered both as a tool, as an opportunity, and as a source of risk, but companies should, in any case, consider it as a factor that ensures the formation of a competitive advantage.

References

1. Kohut Y. I. Competitive Intelligence and Business Security: A Practical Guide. Kyiv: Consulting Company «SIDCON»; VD Dakor, 2021. 318 p.
2. Horbal N. I., Smereka L. V., Mykityn O. Z. Competitive intelligence: essence, role, development prospects. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*. 2019. T. 1. №2. C.53–60.

Андрущенко Я. М.

магістр ФММ

ORCID: 0009-0004-2617-089X;

Кваско А. В.

канд. екон. наук, доц.

доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7726-4501

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сьогодення ознаменоване розквітом цифрових технологій, що значно спрощують й, відповідно, покращують різні аспекти життєдіяльності як людей, так і бізнесу. Поточний стан розвитку економіки характеризується наявністю цифрової трансформації (ЦТ), яка стала невід'ємною вимогою для виживання та конкурентоспроможності підприємств малого і середнього бізнесу (МСБ). Сучасний ринок має такі вагомні риси, як висока конкуренція, стрімка й інколи несподівана зміна споживчих вподобань та нерідко нестабільне зовнішнє середовище, з врахуванням чого, цифрові технології стають одним з основних інструментів підтримки та розвитку бізнесу. На відміну від підприємств великого бізнесу, які мають більш складні бюрократичні процеси та структуру управління, МСБ являється більш гнучким у прийнятті рішень, швидше реагує на ринкові зміни та оперативно впроваджує інновації.

В Україні цифрова трансформація бізнесу була значно прискорена умовами війни. За даними OECD, станом на 2023 рік, малі та середні підприємства (МСП) складають 99,9 % усіх компаній України, забезпечують 81,6 % зайнятості в бізнес-секторі та генерують 70,2 % доданої вартості в економіці країни. Незважаючи на значний потенціал, більшість українських МСП концентрується у секторах із низькою доданою вартістю, зокрема у сфері оптової та роздрібної торгівлі (близько 40 % підприємств) [1].

Одним із ключових елементів цифрової трансформації стала урядова платформа «Дія», яка дозволила оцифрувати важливі документи, автоматизувати державні послуги, а також спростила реєстрацію внутрішньо переміщених осіб. На сьогодні понад 300 компаній є частиною правового режиму «Дія.City», який надає сприятливі умови для залучення інвестицій та розвитку ІТ-галузі [2].

За даними Державної служби статистики України, рівень доступу українських підприємств до Інтернету є високим – понад 85% для всіх категорій компаній – малих, середніх та великих. Тим не менш, різниця проявляється у застосуванні конкретних цифрових технологій залежно від розміру підприємства (рисунок 1).

Статистика відображає, що великі підприємства значно випереджають малі та середні за рівнем використання складних технологій, таких як ERP та CRM системи, хмарні обчислення (Cloud Computing) та IoT (Інтернет Речей). До прикладу, ERP-системами користуються більш ніж 40 % великих підприємств, в той час як серед малих цей показник не досягає навіть 10%, що пояснюється як фінансовими можливостями, так і наявністю відповідних спеціалістів.

Простішими для інтеграції та менш затратними є такі технології, як соціальні медіа чи власний вебсайт, в межах яких різниця між великими та МСБ менша, проте все одно помітна: близько 80% великих підприємств мають власний вебсайт, в свою чергу, серед малих підприємств цей показник складає близько 30 %. Окремо варто зазначити, що такі складні технології, як 3D-друк чи використання промислових роботів, поки що малопоширені у всіх категоріях бізнесу України [3].

Наведені статистичні дані свідчать про значний потенціал і в той же час про суттєві прогалини у цифровій трансформації українського малого та середнього бізнесу порівняно з великими підприємствами, що зумовлює необхідність створення спеціалізованих програм підтримки, консультацій та освітніх заходів, спрямованих саме на МСБ, аби максимально ефективно використати потенціал цифрових технологій для розвитку економіки України.



Рисунок 1 – Використання цифрових технологій на підприємствах України
Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Цифрова трансформація надає нові можливості для малих та середніх підприємств, а саме допомагає оптимізувати бізнес-процеси та скоротити витрати часу й ресурсів завдяки автоматизації. Окрім цього, вона покращує якість управлінських рішень завдяки аналітиці даних та підвищує рівень клієнтоорієнтованості за рахунок більш персоналізованого підходу. Також, використання онлайн-каналів продажів та цифрового маркетингу надає можливість розширити ринки збуту, підвищити адаптивність підприємств до стрімких змін у зовнішньому середовищі. Вочевидь, існують і певні недоліки, а саме: високі початкові витрати на придбання технологій та їх інтеграцію, недостатній рівень цифрових навичок серед персоналу, ризики, пов'язані з кібербезпекою та можливими витоками даних, а також опір змінам з боку співробітників, переважно тих, хто звик до традиційних методів роботи [4].

Отже, цифрова трансформація малого та середнього бізнесу наразі є не просто перевагою, а життєво необхідною умовою для його виживання та зростання в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності й постійних технологічних змін. Підприємства МСБ, що здатні оперативно реагувати на зміни й активно впроваджують цифрові рішення, мають реальну конкурентну перевагу. Незважаючи на важкі умови війни, Україна активно рухається шляхом цифрової трансформації, демонструючи позитивні тенденції розвитку МСП та всього бізнес-середовища завдяки ефективному використанню цифрових технологій. Окремо варто зазначити, що важливим фактором успіху цифрової трансформації є державна підтримка, яка має реалізовуватися не тільки у формі фінансової допомоги, але й через освітні програми для підприємців. У найближчі роки комплексна стратегія цифровізації, підтримка цифрової грамотності персоналу і ефективне управління цифровими технологіями стануть визначальними чинниками розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> <https://www.gartner.com/en/documents/3887767> (the date of application: 22.03.2025).
2. Bandura R., Staguhrn J. (2023), Digital Will Drive Ukraine's Modernization, URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization> (the date of application: 22.03.2025).
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh> (дата звернення: 22.03.2025).
4. Цифрова трансформація в Україні: Тенденції та виклики. *Бізнес Брокер Денис Демчина*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/> (дата звернення: 22.03.2025).

Богатирова Н. М.
студентка ФММ;
Шендерівська Л. П.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3104-9803

МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі маркетингова комунікаційна політика – це один з провідних чинників, який визначає можливість підприємства до конкуренції на ринку. Підприємства, які вдало впроваджують маркетингову комунікаційну політику, мають можливість зацікавити стейкхолдерів, отримати певну віддачу у формі довіри та взаємного розуміння потреб.

Маркетингова комунікаційна політика – дії підприємства, що спрямовані на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [2]. Сучасні підприємства, будуючи політику маркетингових комунікацій, орієнтуються на досягнення цілей сталого розвитку, які комплексно охоплюють економічну, соціальну та екологічну відповідальність. Для цього використовуються усі засоби комунікації, як внутрішні, так і зовнішні. Основа комунікаційної політики – цільова аудиторія, потреби якої необхідно зрозуміти, переконати аудиторію у перевагах пропонованого продукту й стимулювати до покупки, у тому числі ефективно працюючи із запереченнями.

Маркетингова комунікаційна політика керує низкою інструментів, кожен з яких має своє призначення: реклама викликає емоції, зв'язки з громадськістю зміцнюють довіру, прямий маркетинг переконує людей купувати, SMM стимулює залучення, а особисті продажі перемагають скептиків. У вжитку часом підміняють поняття «маркетингової комунікаційної політики», «PR» і «реклами». Тому нами досліджено співвідношення між цими термінами (таблиця 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика «Маркетингової комунікаційної політики», «PR» і «Реклами»

Ознака для порівняння	Маркетингова комунікаційна політика	Реклама	PR
Сутнісна характеристика	- Глобальна стратегія маркетингових комунікацій	- Платне просування	- Управління громадською думкою
Головна мета	- Довгострокові відносини з клієнтами - Впізнаваність - Продаж	- Привернення уваги - Стимулювання попиту	- Створення довіри - Створення позитивного іміджу
Засоби, що використовуються	- Реклама - PR - Соціальні мережі - Директ-маркетинг - Виставки	- Просування через платні канали (ТВ, банери, таргет)	- Публікації у ЗМІ - Робота з блогерами - Участь у виставках
Термін отримання результату	Довгостроковий	Швидкий	Середньостроковий-довгостроковий

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 3].

Тож, аналіз відмінності цих термінів дозволяє узагальнити, що правильне поєднання як реклами, так і PR з іншими інструментами у рамках єдиної маркетингової комунікаційної політики – саме те, що робить бренди успішними та довгостроковими. Маркетингова комунікаційна політика охоплює комплекс заходів (рисунок 1), має бути гнучкою і удосконалюватися на засадах залучення актуальних каналів комунікацій та омніканальності.

Зображена система дає уявлення про те, як маркетингова комунікаційна політика поєднує в собі групу елементів, дії якої націлені на ефективне ознайомлення клієнтів з продуктом або послугами. Усі вони впливають на формування правильної картини бачення бренду, і, звичайно, заохочують аудиторію до придбання товарів або послуг.



Рисунок 1 – Система заходів маркетингових комунікацій підприємства
Джерело: розроблено авторами

Задля досягнення успіху комунікаційної стратегії потрібно, щоб бренд мав єдиний стиль, який охоплює усі аспекти його ідентичності. Починаючи від візуального оформлення та закінчуючи мовою спілкування та корпоративною культурою [4]. До цілей маркетингової комунікаційної політики належить також виділення індивідуальності пропозиції на тлі конкурентів.

Тенденції сучасного ринку змінилися: споживачі прагнуть щирих емоцій, персоналізованого підходу і відчуття, що бренд розуміє їхні потреби. Покупці воліють уникати надокучливості від продавців/товаровиробників, вони хочуть ухвалювати рішення про купівлю без тиску з боку продавця. Тому ефективна маркетингова комунікація потребує збалансованої емоційності, ґрунтовної обізнаності продавця про товар, усвідомлення і переконливого інформування щодо переваг товару.

Великий потенціал поширення і розвитку мають цифрові інструменти маркетингових комунікацій. Вони охоплюють штучний інтелект, машинне навчання, віртуальну і доповнену реальність та змінюють підходи до маркетингових комунікацій [1]. Втім цифрові інструменти потрібно використовувати помірно. Адже, окрім очевидних переваг: здешевлення збору інформації про споживачів, таргетування, охоплення більших обсягів цільових аудиторій, удосконалення контенту, часова доступність тощо, мають місце певні недоліки: ризики цифрової безпеки, неояльність окремих користувачів до програмних форм комунікації (зокрема, чат-ботів), неповний ступінь охоплення населення цифровими засобами комунікацій, недостатній рівень цифрової грамотності та ін.

Ефективна маркетингова комунікаційна політика базується на глибокому розумінні потреб споживачів, збалансованій емпатійності та емоційності, застосуванні персоналізованого підходу, побудові тривалих зв'язків, своєчасному і повноцінному наданні інформації, омніканальності, поєднанні класичних та сучасних цифрових інструментів маркетингових комунікацій.

Список використаних джерел

1. Перчук О. В., Артюх О. О., Ліщенко Д. П. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2024. № 40. С. 129–135. URL : [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(77\).2022.273892](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(77).2022.273892) (дата звернення: 30.03.2025).
2. Побережна М. П. Маркетингова комунікаційна політика: основні поняття та визначення. URL : <https://surl.li/xvlesv> (дата звернення: 08.03.2025).
3. Шевченко І. Б., Шендерівська Л. П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію компанії. *Технологія і техніка друкарства*. 2022. № 3(77). С. 95–103. URL : [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(77\).2022.273892](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(77).2022.273892) (дата звернення: 13.03.2025).
4. Яненко Я. В. Як писати рекламні та PR-тексти: навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2023. 86 с. URL : <https://surl.li/jnowmd> (дата звернення: 17.03.2025).

Векслер П. Б.

студентка ФММ

ORCID: 0009-0009-3624-6030;

Нагорна І. І.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-3644-8440

РОЛЬ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні виклики, з якими зіштовхуються підприємства країни, потребують посилення конкурентних позицій підприємства. Удосконалення асортиментної політики підприємства є важливим напрямком у підвищенні конкурентних переваг. Адаптивність асортиментної політики до ринкових тенденцій забезпечує підприємству стійке функціонування та сталий розвиток у майбутньому.

Науковцями проведено багато досліджень щодо сутності поняття «асортиментна політика». В контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства цікавим є визначення А. В. Трояна: «асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортименту продукції, яка випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності і задоволення потреб споживачів» [1].

Отже, можна стверджувати, що асортиментна політика – це важлива складова в системі управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства, яка забезпечує підприємству найбільшу прибутковість та зменшує його витрати. Кожне підприємство пропонує свій асортимент продукції, який має певну широту, глибину та насиченість. Важливо раціонально використовувати виробничі потужності підприємства та розподіляти наявні ресурси, щоб сформувати оптимальну асортиментну політику.

Основними цілями асортиментної політики є [2]:

- розширення сегментів споживачів та задоволення їх потреб;
- збільшення прибутку підприємства за рахунок випуску високорентабельних видів продукції;
- оптимальне використання технологічних знань підприємства, ресурсів та виробничих потужностей;
- контроль оборотності виробничих запасів;
- зниження витрат підприємства за рахунок оптимізації асортиментної політики.

Коли підприємство розробляє асортимент продукції, існує загальна концепція його формування, а також стратегія управління кожною групою продукції окремо.

На основі світового досвіду та досвіду вітчизняних підприємств виділяють наступні напрями покращення асортиментної політики:

- 1) розширення наявного асортименту продукції;
- 2) удосконалення продукції;
- 3) введення нового товару;
- 4) скорочення асортименту продукції.

Якщо за загальноприйнятою методикою вважається, що асортимент підприємства недостатньо широкий, то доцільно вводити нові види продукції (при наявності необхідної кількості ресурсів), а потім на основі життєвого циклу товару приймати рішення про їх серійне виробництво. Також у деяких випадках раціонально проводити розширення або модифікацію вже існуючих видів продукції, щоб збільшити конкурентні переваги. Окрім цього існує варіант скорочення асортименту, коли знімають з виробництва застарілі, неприбуткові види продукції.

Управління асортиментною політикою є важливим напрямом для підприємств різних галузей промисловості. Розглянемо особливості оптимізації асортименту продукції на прикладі двох вітчизняних підприємств.

ТОВ «ДЕВЦ «Олімп» є виробником шовного хірургічного матеріалу, підприємство функціонує на ринку, де спостерігається насичений асортимент за рахунок різних характеристик видів продукції, залежно від області призначення. Підприємство працює на імпортній сировині, тому для швидшого виконання замовлень, створюються запаси готової продукції на складі. Для ТОВ «ДЕВЦ «Олімп» важливо регулярно аналізувати попит на різні види продукції для формування правильної асортиментної політики та оптимізації кількості складських запасів. Цьому підприємству доцільно призупиняти випуск застарілих видів продукції, які зараз не користуються попитом, і вкладати ресурси

на виробництво нової продукції, яка зацікавить споживачів і збільшить охоплення ринку, або розширювати асортимент.

ДП «КК «Roshen» – виробник кондитерських виробів та для утримання і зацікавленості своїх споживачів на підприємстві регулярно розширюють смаки вже існуючих видів продукції, також випускається тематична продукція на період свят. Непопулярні та малорентабельні позиції виводяться з асортименту. Для збільшення частки ринку та охоплення нових сегментів, Roshen випускає і нову продукцію, наприклад, компанія випустила преміальні цукерки, з орієнтацією на споживачів з високим рівнем доходу.

Управлінське рішення щодо оптимізації асортиментної політики підприємства керівництво приймає на основі проведеного маркетинговим відділом аналізу внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища підприємства. Також важливим є кількісний аналіз показників попиту на різні групи товарів підприємства. Для комплексної оцінки доцільно використовувати декілька методів аналізу (наприклад, ABC/XYZ аналіз та матрицю БКГ). Це дозволяє визначити найприбутковіші види продукції, які виробляє підприємство, та сформувати стратегії розвитку для кожної з товарних груп.

Зовнішнє середовище підприємств швидко змінюється, з'являються нові технології, конкуренти вдосконалюють характеристики продукції для охоплення більшої частки споживачів. Тому можна зазначити, що для покращення конкурентних переваг підприємству необхідно регулярно проводити оптимізацію асортиментної політики (приблизно один раз на півроку), це дозволить відслідковувати її ефективність і вчасно вдосконалити відповідно до ринкових змін.

У кожного підприємства є мета – отримати максимальний прибуток, тому реалізовувати продукцію, на яку є гарантований попит під впливом зміни зовнішнього середовища не завжди вдається, так, як точно спрогнозувати попит на певні види продукції не завжди можна. Так і виникають застарілі товари, які довго не реалізуються, тим самим знижуючи прибуток підприємства.

Але існують деякі випадки, коли підприємства в структурі випуску зберігають навіть збиткові види продукції, якщо їх виготовлення дає можливість завантажити виробничі потужності за основними видами продукції, і таким чином дозволить збільшити базу розподілу постійних витрат організації [3, с.192].

Правильне управління асортиментною політикою забезпечує для підприємства такі конкурентні переваги [4]:

- широкий асортимент продукції підприємства задовольняє потреби більшої кількості споживачів, сприяє розширенню ринків збуту;
- при раціональному формуванні асортименту підприємства, кошти вкладають в прибуткову продукцію, мінімізуються витрати та збільшується дохід;
- підвищується ефективність виробництва, бо проводиться детальний аналіз потреб споживачів та змін на ринку для управління асортиментною політикою. Завдяки проведеному аналізу можна спрогнозувати попит на продукцію та знизити ризики в майбутньому;
- при правильній оптимізації асортименту продукції підприємство може швидко адаптуватися до ринкових тенденцій;
- підвищується рівень утримання споживачів і їх лояльність до виробника.

Таким чином, можна зазначити, що правильно сформована та оптимізована асортиментна політика підприємства відіграє важливу роль у підвищенні його конкурентних переваг. Завдяки впровадженню сучасних технологій виробництва, підприємству можна випускати якісну та інноваційну продукцію, яка при оптимальному управлінні асортиментом зацікавлює різні сегменти споживачів та користується попитом. Конкурентоспроможна продукція підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Список використаних джерел

1. 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: 27.03.2025).
2. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 27.03.2025).
3. Крамарчук С. П., Криско Ж. Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2. С. 191–195. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32> (дата звернення: 29.03.2025)
4. Assortment strategy: maximizing sales with effective planning. URL: <https://www.tokinomo.com/blog/assortment-strategy> (the date of application: 27.03.2025).

Галан Л. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
ORCID: 0000-0002-4118-9255;
Горбунова В. В.
здобувач вищої освіти
Факультет бізнесу та соціальних комунікацій
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах військового конфлікту в Україні логістичні компанії стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають швидкої адаптації та впровадження інноваційних рішень для забезпечення безперебійного функціонування. Зруйнована інфраструктура, заблоковані порти та постійні загрози безпеці суттєво ускладнюють логістичні процеси.

У цьому контексті дослідження інноваційних підходів, впроваджених компаніями, такими як ТОВ «Нова пошта», є надзвичайно актуальним. Розуміння стратегій адаптації та впровадження нововведень у кризових ситуаціях може стати цінним досвідом для інших підприємств.

Метою є аналіз інноваційних рішень, впроваджених ТОВ «Нова пошта» під час війни, та оцінка їх впливу на ефективність роботи компанії. Дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів адаптації бізнес-процесів у кризовий період та визначення практичних рекомендацій для інших підприємств логістичної галузі.

Інноваційні рішення та адаптація бізнес-процесів. У відповідь на виклики війни «Нова пошта» реалізувала низку інноваційних заходів:

1. Розширення мережі відділень та поштоматів. Компанія продовжила відкривати нові відділення та встановлювати поштомати, забезпечуючи доступність послуг навіть в умовах війни [1].

2. Впровадження автономних поштоматів. Нові поштомати були оснащені міцними акумуляторами, що дозволяє їм працювати без електрики та інтернету, забезпечуючи безперервність обслуговування клієнтів навіть під час відключень.

3. Міжнародна експансія. «Нова пошта» розширила свою присутність на міжнародних ринках, відкриваючи відділення в Польщі, Словаччині та інших країнах Європи, щоб обслуговувати українців за кордоном та зміцнювати міжнародні логістичні зв'язки.

4. Гуманітарна пошта. Компанія запустила проект «Гуманітарна пошта України», який забезпечує безкоштовну доставку вантажів для військових та постраждалих від війни, демонструючи соціальну відповідальність та підтримку населення [2].

5. Підтримка співробітників-ветеранів. «Нова пошта» впровадила програми підтримки для співробітників, які брали участь у бойових діях, забезпечуючи їх реінтеграцію та адаптацію до мирного життя [1].

Завдяки впровадженню нових технологій, розширенню мережі відділень та розвитку міжнародних напрямків, «Нова пошта» не лише підтримує економічну стабільність країни, але й сприяє зміцненню її позицій на глобальному ринку.

Компанія активно розвиває мережу поштоматів, оснащених акумуляторами для роботи без електрики та інтернету, що забезпечує доступність послуг навіть у складних умовах.

Крім того, «Нова пошта» продовжує відкривати нові відділення, інвестуючи в розширення мережі навіть під час війни. Важливою складовою діяльності компанії є підтримка гуманітарних ініціатив. Проект «Гуманітарна пошта України» дозволяє благодійним фондам та волонтерським організаціям безкоштовно відправляти та отримувати гуманітарні вантажі, що є критично важливим у воєнний час [3].

Таким чином, досвід «Нової пошти» під час війни підкреслює важливість інновацій, гнучкості та соціальної відповідальності для забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Власники та бенефіціари компанії ТОВ «НОВА ПОШТА». URL: novaposhta.ua (дата звернення: 21.03.2025).
2. «Гуманітарна пошта України» – «Нова Пошта» | Доставка майбутнього. URL: novaposhta.ua (дата звернення: 21.03.2025).
3. «Нова Пошта» продовжує інвестувати в мережу. Під час війни відкрилися шість відділень. URL: forbes.ua (дата звернення: 27.03.2025).

Галан Л. В.

канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
ORCID: 0000-0002-4118-9255;

Грінченко О. В.

здобувач вищої освіти
Факультет бізнесу та соціальних комунікацій
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,
м. Одеса, Україна
ORCID: 0009-0001-2118-1694

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ми живемо в часи, коли техніка і наука розвиваються неймовірно швидко. Через стрімкий розвиток технологій, цифровізацію економіки та підвищену екологічну відповідальність компаній, сучасний бізнес перебуває в стані безперервної трансформації. І саме телекомунікаційні підприємства відіграють ключову роль у формуванні нових інноваційних рішень, так як телекомунікації є невід'ємною частиною життя сучасної людини. У кризових умовах господарювання, особливо в умовах воєнного стану, який запроваджено в Україні після неспровокованої агресії російської федерації, актуальним завданням підприємств постає стратегічне планування інноваційної діяльності, зокрема на засадах сталого розвитку. Адже лише застосування прогресивних підходів до стратегічного управління підприємством – застосування принципів циркулярної економіки в інноваційній діяльності – дасть змогу відновити довоєнні позиції підприємствам та досягати поставлених цілей [1, с. 30].

Саме тому адаптивність і стійкість телекомунікаційних підприємств критично важливі для їхнього довгострокового успіху та розвитку. В умовах швидкої зміни ринкових умов, появи нових технологій та зростаючих вимог до екологічної відповідальності, компанії мають впроваджувати комплексні стратегічні рішення. До основних складових інноваційних стратегій сталого розвитку належить:

– Впровадження енергоефективних технологій. Сучасні телекомунікаційні компанії прагнуть працювати ефективніше й екологічніше. Вони впроваджують енергоефективні технології, переходять на «зелену» енергетику, використовуючи сонячні панелі та вітряки, оптимізують споживання завдяки розумним системам керування. Усе це не лише знижує витрати та залежність від традиційних ресурсів, а й зменшує екологічний слід. Деякі провідні оператори вже розгортають мережі, що працюють на відновлюваних джерелах енергії, впроваджують системи рекуперації тепла у дата-центрах та вдосконалюють алгоритми енергозбереження. Зокрема, інвестиції у вдосконалення телекомунікаційної інфраструктури, такі як модернізація мереж на базі більш енергоефективних компонентів, дозволяють значно скоротити споживання енергії та експлуатаційні витрати. Впровадження інтелектуальних енергетичних систем, які автоматично регулюють енергоспоживання в залежності від навантаження на мережу, стає ключовим напрямком інноваційної стратегії сталого розвитку.

– Розвиток цифрової трансформації. Управління виробничими структурами (підприємствами, фірмами та окремими їх ланками) у сучасному мінливому ринковому середовищі – складний процес, пов'язаний з різними ризиками і залежний від багатьох чинників. За таких умов неможливо обійтися без використання сучасних математичних методів, комп'ютерних засобів та інформаційних технологій, бо в протилежному випадку управління не може бути ефективним і не може мати бажаних перспектив розвитку [2, с. 336]. В наші дні використання штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) і великих даних стало ключем для більш ефективного управління бізнес-процесами та підвищення продуктивності компаній. Використання штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT) і великих даних (Big Data) стало ключовим інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів і продуктивності телекомунікаційних компаній. Аналіз великих даних дає змогу прогнозувати попит, ідентифікувати проблемні зони в інфраструктурі та персоналізувати послуги. Алгоритми машинного навчання аналізують поведінку користувачів, пропонуючи оптимальні рішення, а IoT-мережі забезпечують автоматизований моніторинг і управління інфраструктурою, що знижує ризик аварій і простоїв. Оператори мобільного зв'язку використовують IoT для оптимізації базових станцій та розвитку розумних міст (smart cities), інтегруючи телекомунікаційні рішення з міською інфраструктурою. Штучний інтелект також покращує клієнтський сервіс завдяки чат-ботам, голосовим асистентам і автоматизованим кол-центрам, що скорочують навантаження на персонал і прискорюють обробку запитів. Завдяки цифровій трансформації телекомунікаційні підприємства підвищують операційну ефективність, покращують якість послуг і задовольняють зростаючі потреби суспільства.

– Соціальна відповідальність та екологічна стійкість. Сучасні телекомунікаційні компанії не лише надають цифрові послуги, а й активно впроваджують корпоративні екологічні ініціативи. Це дозволяє компаніям підтримувати позитивний імідж і допомагає крокувати в ногу з часом. Для здійснення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку доцільно впроваджувати принципи соціальної відповідальності, яка передбачає врахування корпоративної відповідальності, ведення бізнесу легітимним способом з урахуванням вимог міжнародного законодавства, своєчасну сплату податків та зборів, створення сприятливих умов праці робітників і управлінського персоналу, моральне та матеріальне заохочення працівників, а також підтримку місцевого населення, особливо в кризових ситуаціях та у період «воєнного стану», який впроваджено через неспровоковану агресію росії проти України [1, с. 32].

– Гнучкі бізнес-моделі та адаптивні стратегії. Сучасні телекомунікаційні компанії дедалі активніше переходять до гнучких бізнес-моделей, що забезпечують швидку адаптацію до ринкових викликів. Використання Software-as-a-Service (SaaS), сервісів за підпискою та хмарних рішень дозволяє не лише знижувати операційні витрати, а й підвищувати ефективність, роблячи бізнес мобільнішим і стійкішим до змін. Крім того, модульний підхід до розвитку, що передбачає інтеграцію взаємодоповнюваних рішень (наприклад, хмарної телефонії, IoT і кібербезпеки), дає змогу компаніям пропонувати комплексні послуги для різних категорій клієнтів. Впровадження віртуалізації мережевих функцій (NFV) та програмно-конфігурованих мереж (SDN) допомагає операторам гнучко керувати інфраструктурою, масштабуючи ресурси відповідно до попиту. Саме така адаптивність дозволяє телекомунікаційним підприємствам не лише виживати в умовах нестабільного ринку, а й проактивно формувати конкурентні переваги, впроваджуючи інноваційні послуги та підходи.

Зважаючи на швидкі зміни у галузі телекомунікацій, важливо усвідомлювати, що інновації повинні мати не лише технологічний, але й управлінський характер. Адже вони вимагають перегляду застарілих корпоративних стратегій, орієнтованих лише на прибутковість, які зараз вже не є актуальними. Сучасний бізнес мусить орієнтуватися не тільки на максимізацію фінансових результатів, а й на забезпечення стійкого розвитку, що включає екологічну, соціальну та управлінську складову. Компанії, які ігнорують необхідність адаптації до нових підходів, ризикують втратити довіру клієнтів і партнерів, а згодом – навіть збанкрутувати.

У цьому контексті важливе значення має також цифровізація, яка відкриває нові горизонти для створення сучасних бізнес-моделей. Наприклад, концепція «цифрових екосистем» дозволяє компаніям інтегрувати різноманітні послуги, створюючи єдиний цифровий простір для своїх клієнтів. Це не лише підвищує лояльність споживачів, але й розширює можливості для проникнення на нові ринки та зростання доходів. Водночас, цифрові трансформації потребують інвестицій у кібербезпеку, що стає черговим викликом для телекомунікаційних компаній, адже з кожним новим цифровим інструментом зростає ризик кібератак. Але, попри ці ризики, інноваційні підходи є важливим індикатором розвитку індустрії, що демонструє її прогресивність та готовність до змін.

Отже, успішні телекомунікаційні підприємства на сучасному етапі створюють свою конкурентну перевагу, інтегруючи інноваційні стратегії та принципи сталого розвитку у свою бізнес-модель. Впровадження енергоефективних технологій, розвиток цифрової трансформації, перехід на екологічно чисті джерела енергії та адаптація до постійних змін у бізнес-середовищі – усе це забезпечує не лише стабільність і гнучкість компаній, а й їх здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. І хоча нові вимоги та можливості створюють певні загрози для бізнесу, вони є невід'ємною частиною процесу стійкого розвитку, особливо у сфері телекомунікацій. Відповідальність перед майбутнім та інноваційний підхід – ось ключ до успіху, який дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й ставати лідерами галузі. Водночас, важливою складовою є стратегічний підхід до управління змінами, що передбачає постійну інвестиційну підтримку, розвиток людських ресурсів та ефективне використання новітніх технологій. Такі компанії формують високий рівень довіри з боку споживачів та партнерів, а їхня здатність ефективно адаптуватися до майбутніх викликів стає визначальним фактором для досягнення довготривалого успіху. Успішна цифрова трансформація, що базується на принципах сталого розвитку, є тим фундаментом, який дозволяє створити стабільні бізнес-моделі для майбутнього, здатні витримати будь-які економічні чи технологічні потрясіння. Таким чином, у світі, де технології змінюються стрімко, а вимоги до бізнесу стають все більш комплексними, компанії, що інвестують у стійкий розвиток та інновації, мають найкращі перспективи для процвітання.

Список використаних джерел

1. Музиченко-Козловська О. В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку/ *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 2 (72). С. 30–38. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
2. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 412 с.

РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ

У сучасній економіці, де інформація та знання відіграють ключову роль, інтелектуальний капітал стає основою успішного розвитку стартапів та інноваційних компаній.

Стартапи, які здатні ефективно управляти своїми знаннями, талантами та нематеріальними активами, отримують значну конкурентну перевагу.

Інтелектуальний капітал — це сукупність нематеріальних активів компанії, що забезпечують її конкурентоспроможність і сприяють створенню доданої вартості. Для стартапів він відіграє особливо важливу роль, оскільки на початкових етапах саме знання, ідеї та унікальні компетенції стають ключовим активом компанії.

Людський капітал є найважливішою складовою для стартапів, оскільки їхній успіх значною мірою залежить від команди. Ключовими чинниками стають:

- професійні навички та експертиза учасників команди;
- здатність до інноваційного мислення;
- підприємницькі здібності;
- наявність лідера, здатного мотивувати команду та приймати стратегічні рішення.

Стартапи часто працюють в умовах обмежених ресурсів, тому ефективна організація ендогенних процесів є важливою умовою успіху. Структурний капітал стартапу, як організаційні знання, процеси, системи та інфраструктура, які підтримують та посилюють людський капітал, є основою для ефективного використання знань та навичок команди, а також для створення та впровадження інновацій.

До ключових елементів структурного капіталу належать: налагоджені бізнес-процеси; використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації роботи; бази знань та накопичення досвіду; патенти, авторські права та інші форми захисту інтелектуальної власності.

Незважаючи на важливість ідей та технологій, побудова довіри з клієнтами, як базова складова реляційного капіталу, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного зростання.

Реляційний (клієнтський) капітал включає:

- управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- маркетингові стратегії для підвищення лояльності;
- створення сильної брендової репутації.

Інтелектуальний капітал є потужним інструментом розвитку стартапів, водночас, його ефективне використання обумовлює потребу дотримання певних умов:

- постійний розвиток команди та підвищення кваліфікації;
- захист інтелектуальної власності, з метою уникнення крадіжки ідей;
- Інвестування в корпоративну культуру та створення середовища для обміну знаннями.

Інтелектуальний капітал є ключовим чинником успіху сучасних стартапів та інноваційних компаній, оскільки він є основою для інновацій, які дозволяють компаніям випереджати конкурентів та створювати унікальні продукти та послуги. В умовах швидких технологічних змін, здатність до інновацій формування конкурентоспроможності компаній.

Інтелектуальний капітал дозволяє компаніям створювати додану вартість, використовуючи знання та навички своїх співробітників, що особливо важливо для стартапів, які здебільшого не мають великих матеріальних активів, але мають значний інтелектуальний потенціал. Стартапи з сильним інтелектуальним капіталом мають більше шансів залучити інвестиції та розвиватися. Тому важливо не лише створювати умови для розвитку інтелектуального капіталу, шляхом інвестування у навчання та розвиток колективу, а й формувати корпоративну практику обміну знаннями та творчими ідеями [1].

Інтелектуальний капітал є ключовим чинником успіху сучасних стартапів та інноваційних компаній. Ефективне управління інтелектуальним капіталом дозволяє створювати унікальні продукти та послуги, залучати інвестиції, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Дяченко Н. (2025). Концептуальні засади інноваційного розвитку: теоретичний аспект. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (3). URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.02> (дата звернення: 12.03.2025)

Григорова З. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-4547-9812

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕДІАІНДУСТРІЇ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОНЦЕПЦІЇ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ»

Медіаіндустрія є динамічним середовищем, що постійно еволюціонує під впливом технологічних змін, змін у споживчих уподобаннях та конкуренції. Традиційні моделі ведення бізнесу на сучасному етапі розвитку галузі більше не забезпечують достатніх конкурентних переваг, що підштовхує компанії до пошуку нових підходів. Такий пошук може здійснюватися через призму концепції «Блакитного океану», яка була запропонована Кімом і Моборном у 2005 році як стратегічний підхід, який передбачає створення нових, малоконкурентних ринків («блакитних океанів»), де компанії можуть розвивати інноваційні продукти або послуги, на відміну від «червоних океанів», де конкуренція вже досягла свого піку [1]. Таким чином, розвиток бізнесу в рамках даної концепції дозволяє створювати нові ринки, залучати споживачів та досягати успіху без жорсткого протистояння із конкурентами.

Традиційний медіабізнес працює в умовах «червоного океану», де компанії змагаються за частку ринку з вже існуючими товарами й послугами і де ідеї для створення нових медіа-продуктів часто обмежені іншими учасниками ринку. У «червоному океані» конкуренція є жорсткою, і компанії намагаються покращити свої пропозиції, щоб виграти в конкурентній боротьбі. За таких умов для забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності ключовими завданнями медіа-компаній стають пошук нових, малоконкурентних ніш, інноваційних форматів контенту, каналів поширення інформації та ефективних моделей монетизації, які враховують зміни в поведінці споживачів і технологічному середовищі. Замість того, щоб змагатися за вже охоплені аудиторії, медіа-бізнес може створювати нові форми взаємодії з аудиторіями, використовуючи інновації та нові технології.

Одним з головних способів реалізації концепції «блакитного океану» у медіаіндустрії є створення унікального контенту, що відповідає незадоволеним потребам аудиторії. Медіакомпанії можуть пропонувати інтерактивні формати, контент із персоналізацією або навіть створювати нові жанри, що дозволяє залучати нові сегменти споживачів, які не були охоплені традиційними медіа.

Ще одним важливим аспектом застосування даної концепції є використання новітніх технологій для генерації контенту. Медіаіндустрія активно інтегрує штучний інтелект, віртуальну та доповнену реальність для створення нових способів взаємодії з аудиторією [2]. Наприклад, платформи для потокового відео можуть пропонувати інтерактивні фільми, де глядачі самі визначають розвиток сюжету, або ж використовувати алгоритми для створення індивідуальних рекомендацій, що відкриває можливості для глибшого занурення в контент і створює нові точки взаємодії з користувачами.

Реалізація концепції «блакитного океану» в медіабізнесі також може відбуватися шляхом створення нових нестандартних каналів поширення контенту (стрімінгові платформи, мобільні додатки тощо). Це дозволяє уникнути конкуренції з великими телевізійними компаніями та кабельними мережами, пропонуючи користувачам альтернативні платформи для споживання контенту. Серед компаній, які успішно впровадили такі підходи, можна відзначити Netflix, YouTube, а також подкасти як нову форму медіа-споживання, що дає можливість медіа-компаніям створювати унікальний аудіоконтент для різних ніш, не маючи конкуренції з традиційними радіостанціями.

Концепція також передбачає розробку нових моделей монетизації. Медіакомпанії можуть використовувати моделі підписки, мікроплатежів або комбінувати їх із традиційною рекламою. Важливою стає і співпраця з брендами у створенні спільного контенту або запуск спільних проєктів, які будуть цікавими для обох сторін.

Ще одним напрямком реалізації стратегії «блакитного океану» є розвиток інтерактивного контенту, такого як ігрові формати, інтерактивні відео або змішана реальність. Це дозволяє користувачам самостійно впливати на розвиток сюжету або контенту, пропонуючи їм більш глибоке занурення та персоналізований досвід, що залучає нові аудиторії.

Стратегія також включає створення контенту для мікроцільових аудиторій. Медіакомпанії можуть орієнтуватися на специфічні групи, які ще не мають достатньої уваги з боку великих медіа-компаній. Це можуть бути нішеві інтереси або субкультури, для яких створення персоналізованого контенту відкриває нові ринкові можливості.

В сучасних умовах розвитку медіа ринку співтворчість з користувачами набуває дедалі більшого значення. Завдяки інтерактивним платформам медіакомпанії можуть залучати користувачів до створення контенту, пропонуючи їм не лише споживати матеріали, а й брати активну участь у їх

створенні. Це не тільки розширює базу лояльних клієнтів, але й відкриває нові можливості для креативного підходу до створення медіапродуктів.

Концепція створення нових сегментів ринку та інноваційних медіаплатформ має кілька важливих переваг для компаній галузі. По-перше, це зниження конкуренції, адже підприємства можуть уникнути боротьби за вже існуючих споживачів, орієнтуючись на нові ринки. Створення нових форматів дозволяє компаніям стати лідерами в цих сегментах, відкриваючи можливості для інновацій і розвитку. Інноваційні медіа також дозволяють глибше взаємодіяти з аудиторією, пропонуючи персоналізовані продукти та послуги. Також важливою перевагою є можливість створення нових медіаплатформ або форматів, що краще відповідають на актуальні потреби аудиторії, яких не задовольняють існуючі засоби. Це створює більш лояльну і зацікавлену аудиторію, адже немає прямих конкурентів, і компанії можуть зосередитися на розвитку продукту замість боротьби за клієнтів. І, нарешті, нові формати медіа відкривають ширші можливості для розвитку, залучаючи не тільки традиційних користувачів, але й нові групи, які раніше не цікавилися звичайними медіа. Це дає компаніям значно більший потенціал для росту і розширення впливу.

Однак, застосування концепції в медіагалузі несе з собою і ряд викликів. Один з основних – це потреба у значних фінансових ресурсах для розробки та просування нових продуктів або платформ. Створення інноваційних медіа рішень часто вимагає великих витрат на розробку технологій, дослідження і маркетинг, що може бути важко здійсненим для компаній з обмеженими бюджетами. Крім того, є ризик непередбачуваних змін на ринку, у випадку коли нові ідеї чи технології можуть не бути сприйняті аудиторією. Це створює невизначеність попиту на нові медіаплатформи або формати, що може призвести до фінансових втрат. Важливо точно оцінити потреби та інтереси аудиторії, щоб створити успішні продукти, однак це завжди є складним завданням, оскільки тренди можуть швидко змінюватися. Іншим викликом є швидкі зміни в технологіях. Медіа-середовище є дуже динамічним, і навіть найсучасніші платформи можуть швидко застарівати через появу нових технологій або зміну споживчих вподобань, що потребує постійної адаптації і оновлення продуктів, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Однак, попри наведені виклики, концепція «блакитного океану» відкриває значні перспективи для медіагалузі, особливо у контексті інновацій та персоналізації контенту. Одним з головних напрямків розвитку є пошук нових форматів контенту, таких як інтерактивні відео, 360-градусні відео, віртуальна та доповнена реальність. Ці технології дозволяють компаніям створювати більш залучаючий і захоплюючий досвід для споживачів, що, в свою чергу, може привернути нову аудиторію і знизити конкуренцію з традиційними медіа. Крім того, тенденція створення «персоналізованих медіа-просторів» може стати важливим аспектом для розвитку медіа-бізнесу в найближчі роки. Використання Big Data і аналітики дозволяє кожному користувачеві мати індивідуальний досвід споживання контенту, що значно підвищує лояльність і залучення. Такі персоналізовані підходи дозволяють не лише задовольняти потреби конкретних сегментів аудиторії, але й значно розширювати ринок. Індивідуалізація контенту за допомогою технологій штучного інтелекту відкриває нові горизонти для медіа-компаній, дозволяючи створювати продукти, які точно відповідають вимогам і інтересам аудиторії [3]. Це також дає змогу знижувати витрати на створення контенту, оскільки ШІ здатен допомогти в автоматизації процесів створення та розподілу медіа-продуктів.

Таким чином, концепція «Блакитного океану» в медіабізнесі є потужним інструментом для відкриття нових можливостей, що дозволяє компаніям уникати жорсткої конкуренції та орієнтуватися на нові ніші ринку. Вона дає шанс не тільки створювати інноваційні продукти і послуги, але й покращувати фінансові результати завдяки ефективному використанню нових технологій і форматів контенту. У світі швидких змін технологій і вимог ринку медіа-компанії, що впроваджують стратегію «Блакитного океану», можуть вигідно вирізнятися, зосереджуючись на потребах, яких не задовольняють традиційні медіа. Завдяки інноваціям, мінімальній конкуренції та більшому потенціалу для розвитку компанії можуть знайти нові шляхи для росту, формуючи своєрідні «пусті» ринки, де вони стануть лідерами. Це дозволяє їм не тільки уникати прямої конкуренції, але й відкривати нові сегменти аудиторії, що значно збільшує потенціал для довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Кім В. Ч., Моборн Р. *Стратегія блакитного океану: Як створювати непереможні ринки та уникати жорсткої конкуренції*. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 270с.
2. Digital media trends 2024. URL: https://www.mediahuis.ie/app/uploads/2024/04/DI_Digital-media-trends-2024-1.pdf (the date of application: 14.02.2025)
3. The next normal: the future of video entertainment. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/the%20next%20normal/the-next-normal-the-future-of-video-entertainment.pdf> (the date of application: 14.02.2025)

Григорова З. В.*канд. екон. наук, доц.,**доцент кафедри менеджменту підприємств**ORCID: 0000-0003-4547-9812;***Дергачова Г. М.***канд. екон. наук, доц.,**доцент кафедри міжнародної економіки**ORCID: 0000-0003-3737-5394;***Левандовська О. М.***асистент кафедри менеджменту підприємств**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря**Сікорського», м. Київ, Україна**ORCID: 0000-0001-6261-8226*

ОСВІТА У РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Фінансова грамотність є невід'ємною складовою економічної стабільності та добробуту сучасного споживача. Вона включає здатність людини ефективно управляти власними фінансами, приймати зважені економічні рішення, уникати фінансових ризиків і захищати свої права як споживача фінансових послуг. У сучасному світі, де фінансові продукти та послуги стають дедалі складнішими, обізнаність у сфері особистих фінансів є не лише перевагою, а й необхідністю. Водночас рівень фінансових знань населення України залишається недостатньо високим (бал фінансових знань складає 4,3 бали з 7 можливих, або 61 % [1]), що свідчить про потребу у покращенні фінансової освіти та доступності навчальних програм, спрямованих на підвищення фінансової грамотності.

Фінансова грамотність є ключовою компетенцією сучасного споживача, яка визначає його здатність приймати раціональні фінансові рішення. Освіта відіграє вирішальну роль у цьому процесі, оскільки забезпечує систематичне навчання основним фінансовим принципам, таким як управління бюджетом, заощадження, інвестування та кредитування. Однак проблема недостатньої інтеграції фінансової грамотності в освітні програми залишається актуальною. Більшість шкіл і університетів лише починають впроваджувати цю дисципліну в навчальні плани, значна частина населення отримує фінансові знання, переважно, з неформальних джерел, або взагалі не відчуває потреби чи зацікавленості до їх опанування.

У цифрову епоху соціальні мережі стали для споживачів одним із головних джерел інформації, в тому числі і фінансової. Вони пропонують широкий спектр контенту: від освітніх матеріалів до фінансових порад від блогерів та експертів. Використання цифрових ресурсів та мобільних додатків для фінансового планування стає все більш популярним серед споживачів, особливо серед молоді, яка активно користується сучасними технологіями. Завдяки таким інструментам, як додатки для ведення бюджету, планування витрат та заощаджень, люди можуть легко відслідковувати свої фінанси в реальному часі, що допомагає уникати виникнення надмірних боргових зобов'язань і забезпечує кращий контроль над особистими фінансами. Цифрові інструменти також дозволяють користувачам отримувати персоналізовані поради щодо фінансових рішень, таких як вибір страхових полісів, інвестиційних продуктів чи кредитних карт. Сучасні додатки пропонують функції для автоматичного агрегування витрат, нагадування про платежі та навіть рекомендації щодо оптимізації фінансів. Це дозволяє не лише здійснювати зручний контроль за фінансами, а й активно працювати над їх поліпшенням. Таким чином, цифрові технології сприяють поширенню фінансової грамотності через доступні онлайн-курси, фахові блоги, мобільні додатки для управління бюджетом та інтерактивні фінансові симулятори. Але, з іншого боку, соціальні мережі також можуть бути джерелом дезінформації та фінансових ризиків, оскільки серед популярного контенту зустрічаються шахрайські схеми, некомпетентні поради, небезпечні інвестиційні пропозиції та маніпулятивна реклама, а набуті завдяки ним знання носять безсистемний фрагментарний характер. Щоб ефективно використовувати цифрові ресурси для підвищення фінансової грамотності, необхідно розвивати навички критичного аналізу інформації, а також орієнтуватися на перевірені освітні платформи та експертні джерела. Важливим аспектом в цій ситуації є розвиток освітніх ініціатив, таких як курси фінансової грамотності, інтерактивні тренінги та онлайн-платформи, які роблять доступ до фінансових знань більш простим і зручним.

Багато країн світу реалізують комплексні стратегії для розвитку фінансової грамотності населення. У США уряд та неурядові організації пропонують численні програми з управління бюджетом та інвестиціями, а також підтримують освітні ініціативи, спрямовані на підвищення фінансових знань серед молоді та дорослих через онлайн-платформи та громадські заходи. Європейські країни активно інтегрують фінансову освіту в шкільні та університетські програми, а також

організують публічні кампанії, семінари та онлайн-курси для дорослого населення, підвищуючи обізнаність щодо основних фінансових інструментів та ризиків. Спільними зусиллями урядів та організацій досягається значний прогрес у формуванні фінансово грамотного суспільства, здатного приймати зважені фінансові рішення [2, 3].

З метою підвищення рівня фінансової грамотності населення у 2024 році в Україні було прийнято Національну стратегію розвитку фінансової грамотності до 2030 року [4], однією з основних цілей якої є покращення фінансової освіти серед різних вікових верств населення, починаючи з учнів шкіл та студентів, і закінчуючи дорослим населенням, що дозволить їм приймати зважені фінансові рішення та ефективно управляти власними фінансами. Стратегія, серед іншого, включає розвиток освітніх ініціатив, таких як введення нових навчальних дисциплін у школах, розробку спеціалізованих курсів, інтерактивних тренінгів і онлайн-ресурсів, а також створення умов для більш широкого доступу до фінансових знань і послуг. В рамках реалізації цієї стратегії з 1 вересня 2025 року в школах вводиться предмет «Підприємництво і фінансова грамотність», для викладання якого фахівцями Нацбанку України був розроблений відповідний підручник [5].

Багато вищих навчальних закладів також включають курси з фінансової грамотності в свої програми, але для більш ефективного результату важливо забезпечити їх інтерактивність, актуальність та практичну спрямованість. Однак, окрім академічних курсів, важливо розробляти і спеціалізовані курси з фінансової грамотності для ширших аудиторій, зокрема для учнів старших класів та дорослого населення, яке не має базових фінансових знань. Такі курси мають бути доступні онлайн, що дозволить залучити більше учасників з різних верств населення. Розробкою та впровадженням таких курсів повинні опікуватись державні органи, фінансові установи та міжнародні організації, які спеціалізуються на фінансовій освіті, а також освітні платформи та спеціалісти з фінансів і економіки. Сучасні курси та тренінги з фінансової грамотності повинні включати не лише базові фінансові знання (управління доходами, витратами, заощадженнями), але й містити більш складні аспекти, такі як розуміння фінансових ринків, основи інвестицій та планування майбутнього.

Державний контроль та захист прав споживачів є необхідною складовою для формування здорового фінансового середовища. У сучасному світі, де фінансові продукти стають дедалі складнішими, а доступ до інформації не завжди забезпечує споживачів правильними знаннями, важливо, щоб держава гарантувала захист інтересів громадян. Для цього уряди повинні забезпечити ефективні механізми регулювання фінансових установ, а також сприяти розвитку прозорих та зручних умов для споживачів. Одним із важливих кроків є створення та підтримка національних реєстрів (агрегаторів) фінансових продуктів, що дозволяє споживачам порівнювати умови кредитування, страхування та інших фінансових послуг. Крім того, важливо посилити механізми захисту споживачів від шахрайства та маніпуляцій фінансових установ, запровадивши більш суворі санкції за порушення законодавства.

Забезпечення прав споживачів також включає підтримку фінансових освітніх ініціатив, створення регуляторних органів, які займаються наглядом за фінансовими установами та виявленням зловживань. Це сприятиме не лише покращенню фінансової грамотності населення, а й забезпеченню справедливих та безпечних умов для користування фінансовими продуктами та послугами.

Таким чином, в сучасному світі фінансова грамотність є необхідною умовою для забезпечення економічної стабільності і добробуту населення та економіки країни. Вона не лише допомагає людям ефективно управляти особистими фінансами, але й дозволяє ухвалювати зважені економічні рішення в умовах фінансової нестабільності та складності сучасних фінансових продуктів. Для досягнення високого рівня фінансової грамотності споживачів важливо впроваджувати комплексні підходи, включаючи освітні програми, розвиток і використання цифрових технологій та активний державний контроль над фінансовим ринком. Такий підхід дозволить створити сталу екосистему фінансової освіти, яка ефективно підтримуватиме економічний розвиток на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy.pdf?v=10 (дата звернення: 20.03.2025).
2. Як розвивати фінансову грамотність – досвід США. URL: https://news.finance.ua/ua/yak-rozvyvaty-finansovu-hramotnist-dosvid-ssha?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.03.2025).
3. Повод Т. М. Світовий досвід визначення детермінант фінансової грамотності. *Вісник ХНТУ : соціальні та поведінкові науки*, 2021, № 4(79), С. 208-2015 (дата звернення: 22.03.2025).
4. Учні 8 класів зможуть вивчати підприємництво і фінансову грамотність за підручником Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uchni-8-klasiv-zmojut-vivchati-pidpriemnitstvo-i-finansovu-gramotnist-za-pidruchnikom-natsionalnogo-banku-ukrayini> (дата звернення: 23.03.2025).
5. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 році. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf (дата звернення: 25.03.2025).

Гук О. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-8129-8392;
Довгань К. А.
студентка ФММ;
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0009-7534-4768

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL-MARKETINGУ

У сучасних умовах діджиталізації економіки важливим фактором підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема на ринку молочної продукції, виступає ефективне впровадження digital-маркетингу. Для ТОВ «Люстдорф» – одного з провідних виробників молочної продукції України – цифрові комунікації стають не просто допоміжним інструментом, а стратегічним напрямом для забезпечення стійкого розвитку.

ТОВ «Люстдорф» засноване у 1997 році та спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів, включаючи молоко тривалого зберігання, вершкове масло, вершки, молочні десерти та кисломолочну продукцію. Компанія відома своїми брендами, такими як «Селянське», «Бурьонка», «На здоров'я», «Смачно шеф», «Весела бурьонка», «Despicable Me» та «Green Smile» [1].

Розглянемо фінансові показники діяльності ТОВ «Люстдорф» за 2022–2024 роки (таблиця 1).

Таблиця 1 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Люстдорф», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 119 807	4 398 816	4 850 159
Чистий прибуток, тис. грн	181 895	185 515	- 13 385
Активи, тис. грн	2 162 688	2 451 635	2 515 379
Зобов'язання, тис. грн	413 817	524 511	703 711
Кількість працівників, осіб	1 497	1 484	1 419

Джерело: складено авторами за даними [2, 3].

Проаналізувавши фінансові показники ТОВ «Люстдорф» за 2022–2024 рр. (табл.1), можна зробити висновок про стабільний ріст обсягів реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 4 119 807 тис. грн у 2022 р. до 4 850 159 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збереження позицій на ринку навіть в умовах посилення конкуренції. Разом з тим, динаміка чистого прибутку підприємства демонструє критичну проблему: якщо у 2023 р. компанія зафіксувала прибуток у розмірі 185 515 тис. грн, то у 2024 р. спостерігається збиток (–13 385 тис. грн). Це може бути наслідком як зростання витрат на логістику, енергоносії, так і недостатньої ефективності маркетингових стратегій [3].

Активи підприємства за період 2022–2024 рр. зросли з 2 162 688 тис. грн до 2 515 379 тис. грн, що є позитивним сигналом щодо розширення виробничих потужностей та інвестиційної активності компанії. Водночас різке збільшення зобов'язань (на 70 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.) до рівня 703 711 тис. грн потребує посилення контролю за фінансовою стійкістю підприємства. Скорочення чисельності персоналу з 1 497 осіб у 2022 р. до 1 419 осіб у 2024 р. може свідчити про впровадження автоматизації, проте без належного маркетингового супроводу ці зміни можуть не забезпечити очікуваного ефекту [2].

Основні проблеми ТОВ «Люстдорф» в контексті конкурентоспроможності пов'язані не стільки зі збутовою кризою (доходи зростають), скільки з неефективним позиціонуванням продуктів та неадаптованістю комунікацій до сучасного споживача. У цьому контексті саме digital-маркетинг стає інструментом стратегічної корекції. Діджиталізація, визначається впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільства, що значно впливає на способи комунікації, бізнес-процеси та взаємодії. Digital-маркетинг, в свою чергу, охоплює використання цифрових каналів для просування продуктів та взаємодії з клієнтами. Він включає такі інструменти, як SEO-оптимізація, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах (SMM), email-маркетинг та контекстна реклама. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно досягати цільової аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати продажі [4].

Крім безпосереднього впливу на показники збуту, digital-маркетинг може забезпечити ефективне управління репутацією ТОВ «Люстдорф». Формування позитивного іміджу в онлайн-середовищі дозволить компанії краще адаптуватися до вимог нових поколінь споживачів (покоління Z та Alpha), які при виборі товарів надають перевагу брендам з відкритою, клієнтоорієнтованою та ціннісно зорієнтованою комунікацією. Важливо не лише просувати продукцію, а й розповідати історії бренду, демонструвати процеси виробництва, впроваджувати елементи корпоративної соціальної відповідальності через digital-канали.

ТОВ «Люстдорф» активно використовує традиційні методи реклами, зокрема телевізійну рекламу. Однак, враховуючи ситуацію на ринку та тенденції споживчої поведінки, доцільно впровадити комплексну digital-стратегію. Першим кроком є SEO-оптимізація корпоративного сайту, що дозволить підвищити видимість компанії у пошукових системах, залучити органічний трафік та отримувати нових споживачів там, де їх вже втратили конкуренти. Розвиток контент-маркетингу через публікацію статей, блогів, відеооглядів продукції та створення власного каналу YouTube із розміщенням на ньому відео-контенту, що забезпечить зміцнення іміджу підприємства та формування лояльної аудиторії. Активне ведення сторінок у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та TikTok, дозволить вибудувати емоційний зв'язок із клієнтами, проводити таргетовані рекламні кампанії та просувати нові продукти. Таргетована реклама, як правило, вимагає досить великого рекламного бюджету, бо з кожним роком стає дорожчою, однак ТОВ «Люстдорф» може її впровадити без залучення коштів інвестора. Підприємству рекомендується впровадити email-маркетинг з сегментацією клієнтської бази для персоналізації пропозицій та підвищення повторних покупок. Слід також приділити увагу використанню платної контекстної реклами в Google Ads для активного залучення нових клієнтів та збільшення конверсій.

Перехід до комплексного застосування цифрових технологій у маркетингових та збутових процесах створює передумови для побудови CRM-системи, що забезпечить глибоке вивчення клієнтської бази та дозволить формувати індивідуальні стратегії взаємодії з кожною групою споживачів. Це важливо не лише для підвищення кількості продажів, а й для зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, збільшення середнього чеку, зниження витрат на залучення нових покупців. CRM у поєднанні з digital-інструментами дозволить ТОВ «Люстдорф» краще управляти клієнтським досвідом [4].

Очікується, що комплексне впровадження цифрових інструментів для ТОВ «Люстдорф» дозволить досягти кількох важливих цілей. По-перше, підвищити обсяги продажів на 10–15 % протягом першого року завдяки залученню нових клієнтів та збільшенню повторних покупок. По-друге, підвищити впізнаваність бренду серед молодіжної та сімейної аудиторії, яка є основним споживачем молочної продукції. По-третє, забезпечити більш ефективне управління маркетинговим бюджетом підприємства, оскільки digital-канали дозволяють точно вимірювати результати та оперативну коригувати рекламні стратегії. Застосування сучасних digital-рішень також дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни споживчих трендів, що особливо актуально для ринку молочної продукції, де спостерігається зростання інтересу до органічних, здорових та функціональних продуктів.

Таким чином, аналіз фінансового стану та ринкової позиції ТОВ «Люстдорф» свідчить про наявність потенціалу для розвитку, проте водночас демонструє нестабільність чистого прибутку, що може бути пов'язано з неефективністю маркетингових заходів та обмеженим використанням сучасних каналів комунікації. Упровадження цифрових маркетингових інструментів дозволить компанії не лише зміцнити конкурентні позиції, але й сформувати нові конкурентні переваги, які базуватимуться на гнучкості, персоналізації пропозицій та ефективному управлінні комунікаціями. В цьому контексті підприємству важливо сформулювати комплексну стратегію цифрового маркетингу з урахуванням створення Ю-туб каналу, поширення контекстної реклами, маркетингу у соціальних мережах і використання інструментів SEO-оптимізації. Це сприятиме підвищенню стійкості підприємства на ринку, покращенню фінансових показників та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах змінного середовища.

Список використаних джерел

1. ТОВ «Люстдорф» URL: <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> (дата звернення: 31.03.2025).
2. ТОВ «Люстдорф». Досьє компанії на Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/23063575> (дата звернення: 31.03.2025).
3. ТОВ «Люстдорф». Фінансова звітність на платформі YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=15569365&tb=financial-statements> (дата звернення: 31.03.2025).
4. Пахуча Е. В. Нові вектори маркетингу в умовах індустрії 5.0. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності*. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю кафедри маркетингу. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 21-22 березня 2024. С. 193–195. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk_Tendentsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_nevyznachenosti.pdf (дата звернення: 31.03.2025).

Гук О. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-8129-8392;
Сучок В. І.
магістр ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0006-4057-8773

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТОРОЖУК» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ

Підвищення ефективності діяльності підприємства є ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу компанії все частіше звертаються до впровадження автоматизованих систем управління, які дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Одним із таких інструментів є система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яка сприяє покращенню комунікації з клієнтами, інтеграції маркетингових та фінансових інструментів, а також забезпечує прозорість бізнес-процесів. ТОВ «СТОРОЖУК» – підприємство з чисельністю понад 100 працівників, яке спеціалізується на виготовленні та експорті металоконструкцій. В останні роки компанія демонструє стабільну фінансову динаміку, має широку клієнтську базу та займає лідерські позиції на ринку. У цьому контексті важливим кроком до підвищення ефективності управлінської та операційної діяльності є впровадження сучасної CRM-системи. CRM (Customer Relationship Management) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє централізувати інформацію, контролювати процеси продажу, планувати комунікації та підвищувати якість обслуговування. У випадку ТОВ «СТОРОЖУК» CRM-система повинна не просто фіксувати дані про клієнтів, а стати повноцінним інструментом автоматизації бізнес-процесів.

Перейдемо до фінансових показників діяльності ТОВ «Сторожук» за 2022–2024 рр. (таблиця 1).

Таблиця 1 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Сторожук», 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, грн	107 957 300	205 443 300	460 324 400
Чистий прибуток, грн	6 675 400	23 408 000	58 961 900
Активи, грн	75 591 400	156 650 100	207 535 300
Зобов'язання, грн	20 842 400	76 226 900	74 635 000
Кількість працівників, осіб	72	86	115

Джерело: складено авторами за даними [1]

Провівши аналіз фінансових показників ТОВ «Сторожук» за 2022–2024 рр. (табл.1), можна зробити висновок про значне зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід компанії зріс у 4,3 рази з 2022 по 2024 рік (з 107,96 млн грн до 460,32 млн грн), а чистий прибуток збільшився майже в 9 разів (з 6,67 млн грн до 58,96 млн грн). Однак, з урахуванням зростання курсу долара з 28 до 42 грн/USD (тобто на 50 %), реальне зростання доходу та прибутку в доларовому еквіваленті було меншим.

У сфері активів та зобов'язань простежується позитивна динаміка розвитку підприємства. Так, у 2023 році зобов'язання зросли до 76,23 млн грн, але вже у 2024 році зменшилися до 74,63 млн грн. У доларовому еквіваленті це становить 2,72 млн дол США та 1,81 млн дол США у 2024, що свідчить про фактичне зменшення боргового навантаження. Таким чином, компанія демонструє зростання активів за умов ефективного управління зобов'язаннями, що є позитивною ознакою фінансової стабільності.

Також позитивні зміни відбулися щодо розширення штату ТОВ «Сторожук», зокрема, кількість працівників збільшилася з 72 осіб у 2022 році до 115 у 2024 році. незважаючи на збільшення чисельності персоналу, витрати на оплату праці в іноземній валюті не зросли пропорційно через девальвацію гривні, що частково пом'якшило фінансове навантаження на підприємство.

Основною проблемою ТОВ «Сторожук» в контексті бізнесу і його життєздатності є відсутність операційної узгодженості між відділами. Відсутність єдиної системи для управління взаємодією з клієнтами може призводити до втрати лідів, затримок у виконанні замовлень та помилок у комунікації між відділами продажів, фінансів та логістики. Враховуючи великі масштаби підприємства, особливо важливою є можливість інтеграції CRM з іншими цифровими рішеннями. Саме тому, при впровадженні нової CRM-системи доцільно враховувати:

- 1) маркетингові інструменти – запуск персоналізованих кампаній, сегментація клієнтів, аналіз ефективності промо-активностей;
- 2) фінансові системи – автоматичне формування рахунків, контроль дебіторської заборгованості, зв'язок із бухгалтерським та управлінським обліком;
- 3) штучний інтелект (ШІ) – прогнозування продажів, виявлення патернів поведінки клієнтів, рекомендаційні модулі для менеджерів [2].

Для компанії з розгалуженою структурою та численним персоналом важливо, щоб CRM-система була гнучкою та масштабованою, з можливістю налаштування доступів і контролю за результатами роботи різних підрозділів: продажів, логістики, постачання тощо. Упровадження CRM також допомагає мінімізувати вплив людського фактора, пришвидшує обробку запитів, автоматизує процеси звітності і підвищує прозорість управління.

З погляду менеджменту, цифровізація за допомогою CRM – це не модернізація технічної бази, а довгострокова стратегічна інвестиція. CRM-система забезпечує керівництво оперативними аналітичними даними, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення. У результаті це підвищує конкурентоспроможність підприємства [2].

Таким чином, впровадження CRM-системи для ТОВ «СТОРОЖУК» є логічним та своєчасним кроком, що дозволить не лише оптимізувати поточну діяльність, а й стати основою для подальшого масштабування бізнесу та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Сторожук» свідчить про стабільне зростання бізнесу, що підтверджується збільшенням доходу, чистого прибутку та активів. Проте, як і більшість підприємств у сфері виробництва металоконструкцій, компанія переважно реінвестує прибуток в операційну діяльність та оновлення основних засобів, а не у маркетингові активності. Це може обмежувати її здатність до швидкої адаптації до змін ринку та формування впізнаваного бренду серед нових клієнтів.

Впровадження CRM-системи з інтеграцією фінансових та маркетингових інструментів дозволить ТОВ «Сторожук» не лише оптимізувати управління продажами та витратами, але й раціональніше використовувати кошти, спрямовуючи їх на найбільш ефективні канали залучення клієнтів. Зокрема, CRM допоможе [3]:

- 1) автоматизувати аналіз витрат і підвищити фінансову дисципліну завдяки контролю грошових потоків;
- 2) ефективніше керувати відносинами з клієнтами, персоналізуючи комерційні пропозиції та прогножуючи попит;
- 3) оцінювати ефективність вкладень у маркетинг, навіть за обмежених бюджетів, шляхом використання аналітики лідів і продажів.

Таким чином, збалансоване поєднання операційної ефективності та цільових маркетингових інвестицій через CRM дозволить компанії ще швидше нарощувати ринкові позиції та посилювати конкурентну перевагу без надмірного збільшення витрат.

Впровадження CRM-системи для ТОВ «Сторожук» є стратегічним рішенням, яке допоможе оптимізувати операційні процеси, підвищити контроль за фінансовими потоками та ефективніше управляти клієнтською базою. Автоматизація продажів, інтеграція маркетингових інструментів і використання аналітики дозволять компанії зменшити втрати лідів, прискорити виконання замовлень і підвищити якість взаємодії між підрозділами.

Завдяки гнучкості та масштабованості CRM, підприємство зможе раціонально використовувати ресурси, знизити операційні витрати та адаптуватися до ринкових змін. Це не лише зміцнить конкурентні позиції компанії, але й закладе основу для подальшого масштабування бізнесу та сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. ТОВ «Сторожук». Досьє компанії на Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32849298> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2022. № 6. Том 2. С. 115–118. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-21.pdf> (дата звернення: 04.04.2025).
3. The Top 5 Benefits of a CRM for Manufacturing Companies. URL: <https://www.speridian.com/blogs/top-5-benefits-of-a-crm-for-manufacturing-companies/> (the date of application: 04.04.2025).

Гук О. В.

канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-8129-8392;

Усачов Р. С.

магістрант ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0002-4078-6813

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТОМ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

Управління бюджетуванням на підприємстві в умовах обмежених фінансових ресурсів є серйозним викликом сучасного бізнесу. Дефіцит капіталу створює додаткові стимули для керівництва підприємств щодо перегляду традиційних підходів до планування витрат, оптимізації доходів та фінансового контролю [1]. В умовах нестачі ресурсів особливо важливим є стратегічне планування та вміння збалансовувати поточні потреби із довгостроковими цілями розвитку. Фінансова гнучкість відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Дослідження показують, що компанії, які корегують свою фінансову стратегію відповідно до змін ринку, легше долають кризові ситуації та підтримують стабільне зростання [1]. Гнучкий підхід до бюджетування сприяє не лише ефективному розподілу коштів, а й розробці альтернативних фінансових сценаріїв, що допомагає мінімізувати ризики нестачі фінансування.

Раціональний розподіл ресурсів вимагає чіткого визначення фінансових пріоритетів. Зосередженість на ключових напрямках діяльності дозволяє максимально ефективно розпоряджатися фінансами та забезпечувати стабільність бізнесу в умовах обмеженого бюджету [2]. Контроль за виконанням бюджету та регулярний моніторинг фінансових показників є важливими складовими ефективного бюджетного управління. Впровадження системи бізнес-аналітики та використання великих даних сприяють оптимізації процесу ухвалення рішень і покращують точність прогнозування [2]. У сучасному бізнес-середовищі цифровізація бюджетного управління набуває все більшого значення. Автоматизація фінансових процесів дозволяє мінімізувати ризик людських помилок, прискорити обробку фінансових даних і підвищити якість управлінських рішень. Інструменти штучного інтелекту та аналітичні платформи забезпечують швидке реагування на економічні зміни та ефективний розподіл ресурсів [2].

Крім того, важливим аспектом ефективного бюджетування є залучення персоналу до фінансового планування. Розвиток фінансової культури в компанії сприяє усвідомленому використанню ресурсів та заохочує працівників до активної участі у фінансових процесах. Досвід провідних європейських підприємств показує, що фінансова залученість співробітників, зокрема, через механізми розподілу прибутку чи володіння акціями компанії, позитивно впливає на мотивацію персоналу та підвищує загальну продуктивність бізнесу [3].

Отже, ефективне управління бюджетом у період дефіциту фінансових ресурсів потребує комплексного підходу, що поєднує гнучкість фінансової політики, цифрові інструменти бюджетування та активну участь персоналу у фінансових процесах. Використання сучасних технологій, оцінка фінансових ризиків і стратегічне планування є основними факторами успіху, що дозволяють підприємству не лише долати кризові періоди, а й створювати основу для майбутнього розвитку.

Список використаних джерел

1. Xiaodong Teng, Bao-Guang Chang, Kun-Shan Wu The Role of Financial Flexibility on Enterprise Sustainable Development during the COVID-19 Crisis. MDPI. Sustainability 2021, 13(3), 1245. URL: <https://doi.org/10.3390/su13031245> (the date of application: 02.04.2025).
2. Mladen Pancić, Dražen Čučić, Hrvoje Serdarušić Business Intelligence (BI) in Firm Performance: Role of Big Data Analytics and Blockchain Technology. MDPI. Economies 2023, 11(3), 99. URL: <https://doi.org/10.3390/economies11030099> (date of application: 02.04.2025).
3. Eurofound: Employee Financial Participation. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/employee-financial-participation> (date of application: 02.04.2025).

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

В умовах швидкого розвитку та поширення штучного інтелекту (ШІ) його застосування надає додаткові можливості для підвищення ефективності бізнес процесів та збереження конкурентоздатності підприємства. Однак, його використання в деяких випадках може призводити до хибних рішень та потребує вміння формувати відповідні запити [2, с. 7]. Саме тому найкращим застосуванням штучного інтелекту є використання його як допоміжного засобу для різного роду спеціалістів, що допомагає уникнути можливих помилок, але при цьому підвищує ефективність співробітників.

Продуктивним використанням штучного інтелекту є його застосування для різноманітних завдань управління бізнес-процесами на підприємствах [1, с. 198]. Так, штучний інтелект може допомагати бухгалтерам в написанні та обробці документів рахунків звітів. Він може сортувати та аналізувати документи, формувати шаблони рахунків та звітів, які потім будуть заповнюватись бухгалтером, і за рахунок цього зменшити обсяги повторюваної роботи. Також штучний інтелект може генерувати звіти з фінансових показників підприємства та допомагати виявляти аномалії, що, в свою чергу, може вказати на існуючі проблеми та можливі шахрайства. Таким чином, за рахунок можливості обробки значних обсягів даних, він може допомагати приймати кращі рішення керівникам підприємства. Окрім того, зараз широкого поширення набувають чат боти, які можуть відповідати на прості питання та пропонувати корисну інформацію клієнтам, і при цьому перенаправляти їх в підтримку, якщо питання вимагає креативного мислення, що допомагає зменшити навантаження на підтримку і, як результат, вивільнити працівників для вирішення складніших питань. Інша можливість застосування штучного інтелекту - це особистий асистент, який допомагає працівникам створювати зустрічі, організовувати події в календарі та список тих, хто має бути присутнім на них. Під час проведення зустрічей штучний інтелект може робити нотатки, які потім можна буде переглянути пізніше або поділитися ними з працівниками, які з тих чи інших причин були відсутні на зустрічі. Подібно до того як штучний інтелект може аналізувати фінансові показники, його можна використовувати і для аналізу логістики та прогнозування необхідних матеріалів, і таким чином швидше та ефективніше планувати закупівлі для підприємства. На основі проаналізованих даних про підприємство, штучний інтелект може виявляти потенційні ризики, що допоможе заздалегідь до них підготуватись та нівелювати їх вплив. Корисним штучний інтелект може бути і у сфері безпеки підприємства. Він може аналізувати корпоративну пошту та виявляти фішингові атаки і повідомляти працівників відповідальних за безпеку підприємства.

На ринку існує безліч продуктів для подібних завдань [3, с. 86–90]. Так, наприклад, для бізнес аналітики можна використовувати Power BI, який створює інтерактивну візуалізацію та має можливості аналізу даних. Для взаємодії з користувачами існує безліч чат ботів, таких як Chatfuel, Intercom та подібні. Вони дозволяють створити помічника на сайті, який зможе надати відповіді на часті запитання, допомогти користувачеві зорієнтуватися або направити його до потрібного спеціаліста в підтримці. Для створення нотаток зустрічей можна використовувати застосунок Read AI, який чудово працює з Google Meets, і в автоматичному режимі створює і зберігає нотатки. І, зрештою, для забезпечення безпеки листування Gmail AI, який допомагає виявляти шкідливу пошту та повідомити про це користувача.

Отже, незважаючи на те, що при застосуванні штучного інтелекту є вузькі моменти, що потребують перевірки виконання ним завдань, його можна використовувати як допоміжний засіб, що надає інформацію, яка після верифікації може бути використаною для формування рішень та для автоматизації рутинних завдань, які не вимагають значного прояву креативності. Подібне застосування ШІ, звичайно, вимагатиме навчання працівників, але в перспективі допоможе значно підвищити їх ефективність.

Список використаних джерел

1. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*, 2024. № 2. С. 196–204.
2. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/93/73> (дата звернення: 01.04.2025).
3. Складенко О. В., Федік О. І., Колодінська Я. О. Digital рішення для управління проектами та бізнес-процесами в умовах сучасних викликів. *Журнал «Економіка і управління»*, 2021. № 2. С. 85–90.

Науковий керівник: канд. фіз.-мат. наук, доцент Складенко О. В.

Гуля В. І.
 студентка ФММ
 ORCID: 0009-0007-0980-635X;
Скоробогатова Н. Є.
 канд. екон. наук, доц.,
 доцент кафедри міжнародної економіки
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0002-2741-7629

ОСОБЛИВОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ЯК СУБ'ЄКТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

В умовах економічної нестабільності та зростання фінансових ризиків особливого значення набувають механізми забезпечення сталості та стимулювання інвестиційної активності. Важливу роль у цьому процесі відіграють страхові компанії, які, крім основної функції захисту від ризиків, є вагомими учасниками інвестиційного ринку. У розвинених країнах страхові компанії виступають потужними інституційними інвесторами, конкуруючи з банками та іншими фінансовими установами. В Україні ж їхня інвестиційна діяльність на даний час залишається на низькому рівні через певні економічні чинники та наявність нормативно-правових обмежень.

Водночас, ефективне використання страхових ресурсів є важливим фактором активізації інвестиційного процесу та стимулювання економічного зростання країни. Страхові компанії мають унікальну особливість – можливість тимчасового розпорядження коштами страхувальників, що створює значний потенціал для формування джерел інвестування.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей діяльності страхових компаній як суб'єктів інвестиційного ринку України, визначення проблем та перспектив їхньої інвестиційної активності, а також оцінка впливу цих процесів на національну економіку.

Страхова компанія є суб'єктом страхового ринку, який, відповідно до отриманої ліцензії, бере на себе зобов'язання за певну плату відшкодувати страхувальникові або іншим учасникам страхового ринку завданий страховим випадком збиток або виплатити страхову суму [4, с. 97]. Окрім здійснення страхової діяльності, страхові компанії також можуть займатися інвестиційною діяльністю, а саме вкладення тимчасово вільних грошових коштів у прибуткові об'єкти, цінні папери, облігації, галузі народного господарства тощо.

Страхові компанії класифікуються за різними ознаками:

- за формою вони поділяються на приватні, публічно-правові, акціонерні, товариства взаємного страхування та державні;
- за характером діяльності виділяють спеціалізовані, універсальні та перестраховальні;
- за територію діяльності страхові компанії поділяються на місцеві, регіональні, національні та міжнародні (транснаціональні);
- за розміром виділяють значні, середні та дрібні [4, с. 97].

Функціонування страхових компаній на українському ринку визначається низкою нормативних документів, основним серед яких є Закон України «Про страхування».

Як вищенаведено, крім страхових послуг, страхові компанії також здійснюють інвестиційну діяльність за допомогою тимчасово вільних коштів, що надходять від страхувальників. У сучасних умовах ринкової економіки страхові компанії виступають потужними інституційними інвесторами. Інвестиційний потенціал страхової компанії складається з коштів страхувальників у вигляді страхових премій і власного капіталу, який формується за рахунок внесків акціонерів або учасників з подальшим відрахуванням коштів до резервів і фондів [2, с. 759]. Зазначені активи можуть виступати потенційним джерелом фінансування. Особливості саме інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні визначаються Постановою правління Національного банку України «Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика». Згідно з даним документом, основні вимоги до страховика як до інвестора включають наступні:

- страхова компанія зобов'язана підтримувати достатній рівень капіталу з метою гарантування виконання всіх своїх зобов'язань перед страхувальниками, зокрема, вона повинна підтримувати коефіцієнт платоспроможності на рівні, визначеним регулятором;
- інвестиції страхової компанії мають бути диверсифіковані, тобто розподілені між різними фінансовими активами задля уникнення можливих ризиків;
- інвестиції страхової компанії мають бути спрямовані у ліквідні активи;
- для страхової компанії встановлюються певні обмеження на інвестування в ризикові активи.

Одним з ключових показників, що характеризує можливість страхової компанії займатись інвестиційною діяльністю є чисті страхові премії. Це сума коштів, отримана за надання страхових послуг. На рис. 1 зображено динаміку зміни суми чистих страхових премій за 2020–2024 рр.

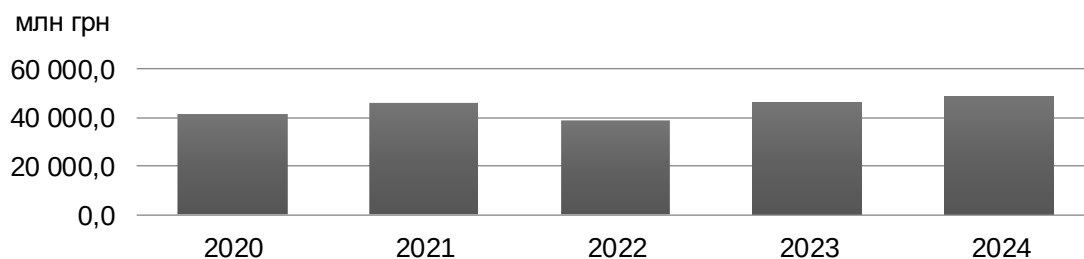


Рисунок 1 – Динаміка зміни суми чистих страхових премій страхових компаній України за 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

Аналіз динаміки свідчить про позитивні зміни у страховому ринку: попри зменшення кількості страхових компаній з 210 у 2020 році до 65 у 2024 році, сума чистих страхових премій зростає, що вказує на поступове вдосконалення ринку страхових послуг України.

Попри значний потенціал інвестиційна діяльність страховиків на ринку України все ще залишається на низькому рівні через низку економічних, регуляторних та політичних чинників.

Однією з основних проблем страхового ринку в Україні є низький рівень довіри серед споживачів. Аналіз аналітичних даних дозволив визначити можливі причини недостатнього рівня довіри. По-перше, недостатня прозорість діяльності страховиків, яка ускладнює процес оцінювання їх доброчесності та платоспроможності; по-друге, низький рівень страхових виплат, які часто не покривають реальні збитки застрахованих осіб; по-третє, високий рівень шахрайства, що є досить актуальною загрозою на даний момент. Низький рівень довіри породжує малий попит на страхові послуги, який і так спричинений низькою платоспроможністю населення через політичні та соціально-економічні труднощі в країні: воєнний конфлікт, стрімку інфляцію, регулярне підвищення валютного курсу та загальну невизначеність.

Крім того, серед вагомих перешкод, що заважають розвитку інвестиційної діяльності страхових компаній, науковці також визначають відсутність єдиної державної стратегії розвитку національного страхового ринку, що, в свою чергу, призводить до постійної зміни регулятора і, відповідно, загальних бачень розвитку національного страхового ринку його представниками; недосконалість і фрагментарність нормативно-правової бази у сфері страхування, що значно ускладнює правове регулювання і не забезпечує належною мірою захист прав споживачів [1, с. 288]. Зазначені проблеми вказують на нестабільну ситуацію на українському ринку страхових послуг, що значно стримує розвиток цього стратегічного сектору економіки та зменшує потенціал інвестування.

Таким чином, вважаємо, що страхові компанії, як інституційні інвестори, є одним з важливих суб'єктів функціонування фінансової системи та мають великий потенціал для подальшого розвитку. Однак, на даний час інвестиційний потенціал даного учасника інвестиційного ринку використовується не повною мірою через певні виклики, які потребують якнайшвидшого вирішення. Для вирішення вищезазначених проблем вважаємо за доцільне розробити комплексні механізми страхових виплат, які допоможуть достовірно оцінити та покрити всі реальні збитки застрахованої особи; створити спеціальні державні структури або комітети по боротьбі з шахрайством у страховому секторі; визначити чітку стратегію розвитку національного страхового ринку України; вдосконалити законодавство щодо страхової діяльності шляхом його узгодження з іншими нормативними документами. Вважаємо, що комплексний підхід до реалізації зазначених кроків, дозволить активізувати інвестиційну діяльність страхових компаній та підвищити її ефективність, а також сприятиме підвищенню фінансової стабільності та соціально-економічного розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Коцюрба О. Ю., Насипайко Д. С. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020, вип. 5(38). с. 284–291. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/31.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/31.pdf) (дата звернення: 31.03.2025)
2. Мілошевич Н.В. Інвестиційна діяльність страхових компаній в Україні. Економіка і суспільство. Серія: Гроші, фінанси і кредит. Випуск № 16 / 2018. с. 758-763 URL https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/115.pdf (дата звернення: 30.03.2025)
3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2025)
4. Терещенко Т. Є., Заволока Л. О., Пономарьова О. Б. Страхування (у схемах, таблицях, коментарях) : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 221 с. (Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси») URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/Tereshchenko_Posibnyk_-STRAKHUVANNYA.pdf (дата звернення: 29.03.2025)

Дергачова В. В.
 д-р екон. наук, проф.
 завідувачка кафедри менеджменту підприємств
 ORCID: 0000-0003-0317-8675:
 Коровін І. А.
 студент ІПО
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0009-0001-1786-9015

СИСТЕМА ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному економічному середовищі України, що характеризується високим рівнем конкуренції та нестабільністю, питання підвищення ефективності операційної діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Одним із перспективних підходів до вирішення цієї проблеми є впровадження системи ощадливого виробництва. Ця концепція, спрямована на мінімізацію втрат та оптимізацію всіх виробничих процесів, стає дедалі популярнішою серед українських підприємств, що зацікавлені у підвищенні своєї конкурентоспроможності та фінансовій стійкості. Особливо важливим є застосування принципів ощадливого виробництва у машинобудівній галузі, де ефективність виробничих процесів має безпосередній вплив на економічне зростання країни [1]. В умовах воєнного стану, коли питання раціонального використання ресурсів та оптимізації витрат є критично важливими, концепція ощадливого виробництва набуває особливого значення для забезпечення стабільної роботи та подальшого розвитку українських підприємств.

Концепція ощадливого виробництва передбачає комплексне переосмислення традиційних управлінських підходів і повсякчасне використання принципів [2] (рис. 1).

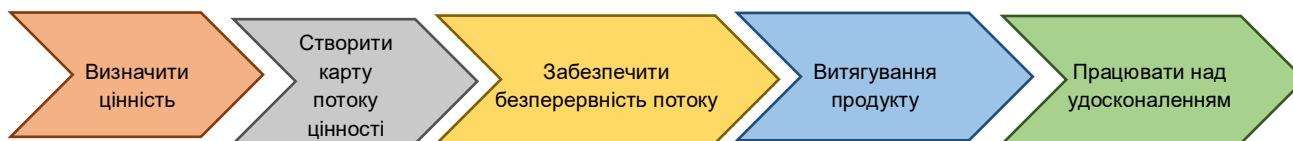


Рисунок 1 – Принципи ощадливого виробництва
 Джерело: побудовано авторами

Центром уваги стає цінність продукції саме з точки зору споживача, тому будь-яка діяльність, що не додає цієї цінності, розглядається як втрата, яку необхідно усунути. Кінцевою метою впровадження ощадливого виробництва є не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й створення продукту, який максимально відповідає очікуванням та вимогам кінцевого споживача [3].

Карта потоку цінності (VSM – Value Stream Mapping) є одним із ключових інструментів ощадливого виробництва, що дозволяє візуалізувати та аналізувати всі етапи створення продукту – від надходження сировини до поставки готового виробу споживачу. Метою побудови карти потоку цінності є виявлення втрат (муда), зниження витрат часу та ресурсів, а також оптимізація потоку створення цінності. Процес створення VSM – послідовний. Спочатку визначають об'єкт аналізу, формують міжфункціональні команди, проводять збір даних про поточний стан. Далі всі дані наносяться на схему, яка відображає як матеріальні потоки (переміщення сировини, напівфабрикатів, готової продукції), так і інформаційні потоки (передача замовлень, звітності, управлінських рішень). Потім ідентифікують втрати (надлишкове виробництво, очікування, зайві переміщення, надмірна обробка, запаси, дефекти та незадіяний потенціал персоналу), розробляють карту майбутнього стану і формують план впровадження. Як результат, карта потоку цінності виступає не лише інструментом діагностики, але й стратегічним засобом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у контексті впровадження ощадливого виробництва.

Одним із фундаментальних принципів ощадливого виробництва є створення безперервного потоку цінності. Ця концепція передбачає організацію всіх виробничих процесів таким чином, щоб цінність продукту створювалася без будь-яких перерв, затримок чи втрат на кожному етапі – від постачання сировини до доставки готової продукції споживачеві. Ключовим завданням є формування процесу безперервного усунення втрат, що дозволяє виключити будь-які дії, які не додають цінності для кінцевого споживача. Скорочення часу виробничого циклу має безпосередній позитивний вплив на ефективність операційної діяльності підприємства. Це дозволяє гарантувати своєчасну поставку продукції клієнтам, зменшити обсяги незавершеного виробництва, знизити кількість випадків перероблення продукції та підвищити загальну продуктивність.

Принцип витягування (pull) полягає в тому, що продукція виготовляється лише у відповідь на реальний попит, а не заздалегідь у сподіванні на майбутній збут. На відміну від традиційного підходу «штовхання» (push), де виробничі процеси ініціюються на основі прогнозів, витягування гарантує виготовлення саме того, що потрібно, в потрібній кількості та у потрібний час. Витягування в системі ощадливого виробництва дозволяє мінімізувати запаси, уникнути надвиробництва та значно підвищити здатність підприємства відповідати на реальні потреби споживача, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у сучасних ринкових умовах. Швидший виробничий цикл також сприяє прискоренню грошового обігу та підвищенню фінансової стійкості підприємства [4].

Впровадження системи ощадливого виробництва передбачає низку кроків, щодо формування ініціативної команди, оцінки поточного стану виробничих процесів, навчання персоналу, створення карти потоку цінності та впровадження змін. Важливо, щоб зміни розпочиналися з простих дій, які одразу демонструють позитивні результати, підвищуючи мотивацію працівників до подальшої участі у процесі.

До основних інструментів, які використовуються в рамках ощадливого виробництва, належать:

1. Картування потоку цінності (Value Stream Mapping), що забезпечує візуалізацію всіх етапів виробництва, від сировини до доставки клієнту, з метою виявлення втрат.
2. Організація робочого простору (5S), являє собою впорядкування, сортування, очищення, стандартизацію та збереження стану робочого місця із метою забезпечення ефективності та безпеки.
3. Система «точно вчасно» (Just-in-Time або JIT), використовується для зниження рівня запасів. Представляє собою систему синхронізації передачі продукту з однієї виробничої стадії на іншу за допомогою карток канбан.
4. Система швидкого переналагоджування устаткування SMED, для скорочення часу виробничого циклу. Використовується для швидкого переналагодження обладнання для виробництва різних видів продукції невеликими партіями.
5. Рока-Йоке (захист від помилок) із метою забезпечення високої якості продукції. Впроваджуються механізми, що запобігають помилкам та дефектам.
6. Jidoka (вбудована якість), також застосовується для забезпечення якості. Працівникам надаються повноваження зупиняти виробництво при виявленні дефекту.
7. Стандартні операційні карти (SOP – Standart Operating Procedure) пришвидшують процес поопераційних дій робітничого персоналу.

Практичне використання принципів та інструментів ощадливого виробництва призводить до суттєвих змін у бізнес-процесах на підприємствах. Скорочення витрат у виробництві може сягати значень до 75 %, відбувається зниження виробничих витрат до 40 %, скорочення циклу виконання замовлення до 50 %, зниження витрат трудомісткості та втрат праці до 45 %, скорочення запасів до 80 % із одночасним можливим збільшенням обсягів виробництва до 50 %. Проте, не слід вважати, що застосування принципів ощадливого виробництва викликає лише позитивні наслідки. Високі вимоги і напруженість праці, можуть збільшувати кількість невиходів на роботу [5].

Впровадження системи ощадливого виробництва є не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічним напрямом розвитку операційної діяльності підприємства. Воно забезпечує перехід до нової культури управління, де цінується кожна дія працівника, а постійне вдосконалення стає нормою функціонування виробництва [4, 5].

Перспективи подальших досліджень у цій сфері можуть бути пов'язані з вивченням специфіки впровадження ощадливого виробництва на підприємствах різних галузей України в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Окрему увагу можна приділити дослідженню впливу цифрових технологій на ефективність впровадження принципів ощадливого виробництва, а також розробці адаптованих методик оцінки ефективності впровадження ощадливого виробництва для українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Концепція ощадливого виробництва як інноваційний підхід до реалізації оптимізаційних процесів у діяльності підприємств машинобудівної галузі. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-15-04-11/2024-15-04-11/1404> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Про Lean URL: <https://lean.org.ua/oLean> (дата звернення: 20.03.2025).
3. Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах URL: <http://pneu.stu.cn.ua/article/view/318833> (дата звернення: 21.03.2025).
4. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dbf147ef-367c-4188-b47a-88fe325d5a92/content> (дата звернення: 22.03.2025).
5. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/82a2d8bb-d13c-4d63-8040-54b7b9712ca4/content> (дата звернення: 22.03.2025).

Дергачова В. В.
 д-р екон. наук, проф.
 завідувачка кафедри менеджменту підприємств
 ORCID: 0000-0003-0317-8675;
Оніщук М. С.
 магістр ФММ
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0009-0004-7051-7360

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток цифрових технологій докорінно змінює традиційні підходи до корпоративного управління. Під впливом цифровізації відбувається трансформація бізнес-моделей, оптимізація процесів прийняття рішень, посилення ролі даних у стратегічному плануванні та підвищення рівня прозорості управлінських процесів. Успішне впровадження цифрових технологій у корпоративному середовищі стає не лише конкурентною перевагою, а й визначальним чинником довгострокової стійкості та розвитку компаній.

Цифровізація корпоративного управління передбачає впровадження новітніх цифрових технологій у всі управлінські процеси – від збору та обробки даних до прийняття рішень, що призводить до підвищення ефективності, швидкості та гнучкості бізнесу. Особливо актуальним це є для виробничих підприємств, які в умовах Індустрії 4.0 масово впроваджують цифрові системи та Інтернет речей (IoT) у виробництво, що вимагає нових підходів до планування і контролю.

Сучасне корпоративне управління стрімко переходить у цифровий формат. Основу цього процесу становлять ERP та CRM системи, штучний інтелект, аналітика великих даних, Інтернет речей і хмарні сервіси. Їх впровадження дозволяє об'єднати всі управлінські процеси, забезпечити доступ до актуальних даних у реальному часі та швидко ухвалювати обґрунтовані рішення.

Аналітичні системи прогнозують виробничі ризики, оптимізують ресурси та покращують якість управління. IoT сенсори та автоматизовані системи дають змогу цілодобово контролювати роботу обладнання, а RPA технології автоматизують рутинні адміністративні завдання.

Головні переваги цифрового управління – швидкість прийняття рішень, зростання продуктивності, скорочення витрат і гнучкість бізнесу. Однак трансформація потребує значних інвестицій, кваліфікованих кадрів і сучасних підходів до кібербезпеки [1].

Реальний кейс машинобудівного підприємства довів: після впровадження IoT мережі, хмарної аналітики та ERP система продуктивність обладнання зросла на 10 %, а собівартість продукції знизилась на 30 %. Цифровізація стає не модою, а стандартом ефективного бізнесу XXI століття.

Також варто провести порівняння ключових характеристик традиційного та цифрового підходів до корпоративного управління, результати внесені в таблицю 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика цифрового і традиційного управління

Критерій	Традиційне управління	Цифрове управління
Швидкість прийняття рішень	Повільна: рішення базуються на періодичних звітах, часто застарілі дані	Висока: аналітика в реальному часі, автоматизована підтримка прийняття рішень
Доступ до даних	Фрагментований: інформація зберігається у відділах, багато на папері	Централізований: швидкий доступ до актуальних даних через ERP/CRM та хмарні сервіси
Ефективність контролю	Вибірковий: перевірки вручну, обмежена частота контролю	Безперервний: автоматизований моніторинг, сповіщення про відхилення в реальному часі
Витрати	Низькі ІТ-витрати, але вищі втрати від неефективності	Початкові інвестиції вищі, але менші довгострокові операційні витрати завдяки оптимізації

Критерій	Традиційне управління	Цифрове управління
Гнучкість та адаптивність	Низька: зміни впроваджуються повільно, складна перебудова процесів	Висока: швидка адаптація, масштабованість, легка інтеграція нових рішень

Джерело: створено авторами.

Як видно з таблиці, цифрове управління перевершує традиційне майже за всіма критеріями, окрім хіба що початкових витрат і необхідності кібербезпеки. Втім, сучасні тенденції свідчать, що переваги цифровізації суттєво переважають, особливо у середньо- та довгостроковому вимірі, забезпечуючи підприємствам конкурентні позиції на ринку. Витрати на цифрову трансформацію наведено на рисунку 1.

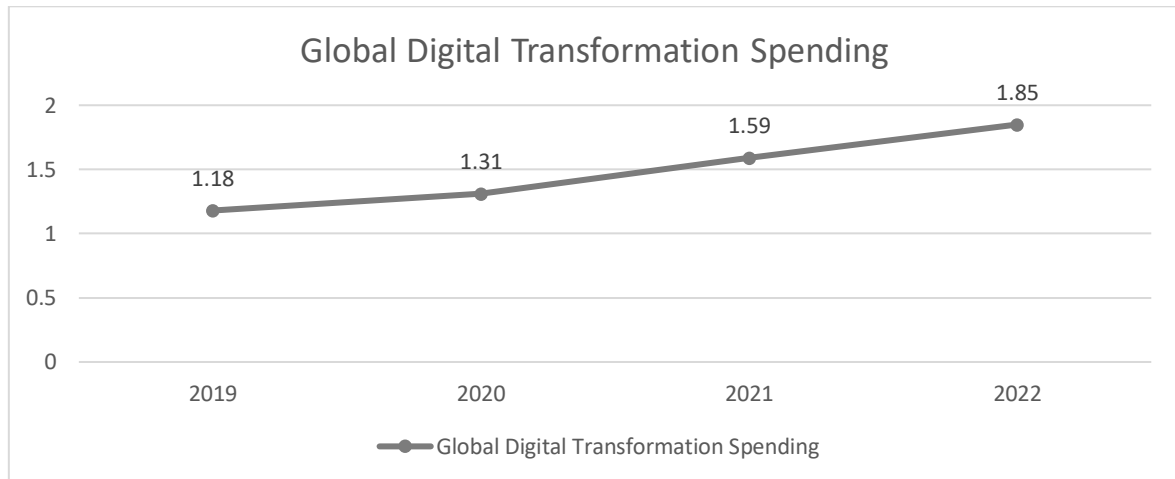


Рисунок 1 – Зростання глобальних витрат на цифрову трансформацію, 2019–2022 рр.
Джерело: створено авторами на основі [2].

Наведений графік ілюструє стрімке зростання обсягів інвестицій бізнесу у цифровізацію корпоративних процесів у світі. За даними досліджень IDC/Statista, глобальні витрати на цифрову трансформацію зросли \$1,18 трлн до \$1,85 трлн, і до 2026 прогнозують понад \$3,4 трлн [2]. Пандемія лише прискорила цей процес, зробивши цифрові рішення необхідністю. Більшість компаній уже вважають цифровізацію пріоритетом, а рівень впровадження хмарних сервісів, аналітики, IoT та AI досяг історичних максимумів. Бізнес перейшов від сумнівів до питання швидкості та ефективності цифрової трансформації. Цей тренд стабільний і невідворотний: цифрове управління поступово стає обов'язковим стандартом для сучасного підприємства.

Таким чином, цифровізація корпоративного управління, особливо на виробничих підприємствах, є складним, але необхідним шляхом. Вона охоплює різні напрями впровадження інтегрованих IT-систем, та забезпечує значні переваги: від підвищення швидкості та якості управлінських рішень до довгострокового зростання прибутковості бізнесу. Попри виклики впровадження (витрати, опір змінам, інтеграційні та кадрові проблеми), світовий досвід та статистика переконливо свідчать на користь цифрової трансформації. Ті компанії, що успішно впроваджують цифрові технології в управління, закладають основу для стійкого розвитку і лідерства на ринку у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. SITNIKS. CRM та інновації: Розвиток нових функцій та можливостей, URL: https://sitniks.ua/blog_post/crm-ta-innovacziyi-rozvytok-novyh-funkczij-ta-mozhlyvostej/ (дата звернення: 04.04.2025).
2. International Data Corporation (IDC). Worldwide Digital Transformation Spending Guide Framingham: IDC, 2022. URL: <https://www.idc.com/> (the date of application: 04.04.2025)

Дергачова В. В.
д-р екон. наук, проф.,
завідувачка кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-0317-8675;
Парнюк О. О.
магістр ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-7499-0824

ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Війна між Україною та росією з 2014 року стала для України не лише випробуванням на міцність, а й каталізатором значних змін в управлінні, організації виробництва та підходах до розвитку людського капіталу. Після початку повномасштабної агресії росії у 2022 році промислові підприємства були змушені оперативно адаптуватися до нових реалій, пов'язаних із ризиками, невизначеністю, релокацією, мобілізацією працівників та руйнуванням інфраструктури. У таких умовах питання професійної компетентності персоналу як інструменту управління підприємством набуває особливого значення – як під час війни, так і в післявоєнний період в процесі відновлення країни. Як зазначають вітчизняні науковці, саме компетентні працівники формують потенціал організації до адаптації, інновацій та збереження конкурентних переваг [1, 2].

Компетентність персоналу включає не лише фахові знання, а й здатність адаптуватися, приймати рішення в умовах невизначеності та діяти ефективно в стресових ситуаціях. Такою стресовою та невизначеною ситуацією є воєнний стан в Україні. Ключовими елементами професійної компетентності в цих умовах вважають: достатню технічну підготовку та знання сучасних виробничих процесів; когнітивність; стресостійкість та психологічну стійкість; вміння працювати в умовах обмежених ресурсів; відповідальність, а також лояльність до організації. Тому компетентність менеджерів підприємств відіграє не останню роль. Вони мають розуміти, що ефективність бізнесу в умовах війни та відбудови держави залежить не лише від інвестицій чи технологій, а й від здатності формувати, підтримувати і розвивати свій людський капітал. У цей період особливо важливо впроваджувати: гнучкі моделі управління персоналом; створювати програми перенавчання, наставництва та підтримки; запроваджувати мотиваційні системи, які враховують потреби працівників та розвивати лідерство на всіх рівнях управління. Як зазначає В. П. Галенко, ефективне управління персоналом забезпечує не лише продуктивність, а й організаційну єдність і стійкість у кризові часи [2].

В умовах відродження України потреба у професійно підготовленому персоналі зростає в геометричній прогресії – адже необхідно не лише відновити зруйноване, а й закласти основу нової, модернізованої економіки. Відповідно до Національної економічної стратегії України до 2030 року, одним із головних векторів державної політики має стати розвиток людського капіталу через освіту, професійне навчання та інституційну підтримку [3]. Розвиток компетенцій тісно пов'язаний із мотивацією працівників. За даними практикуючих психологів, вмотивований персонал із розвиненими soft- і hard-навичками демонструє значно вищу ефективність навіть у нестабільному середовищі [4]. Також на думку багатьох дослідників, механізми стимулювання мають бути гнучкими та індивідуалізованими. Як зазначає А. М. Колот, формування внутрішньої мотивації працівника часто важливіше за зовнішні матеріальні стимули [1]. У цьому контексті доцільно застосовувати комбінований підхід – поєднання «кнути і пряника», адаптоване до особистості кожного працівника [3]. Успішна мотиваційна система має враховувати цінності працівників та їхній професійний рівень; очікування від роботи та можливості росту всередині організації. Водночас, як наголошує Маслоу, тільки незадоволені потреби є рушієм поведінки, а отже – дієвою мотивацією.

Таким чином, управління персоналом в умовах війни та післявоєнного відродження України має базуватися на системному підході до розвитку професійної компетентності персоналу. Це не просто вимога часу – це стратегічна необхідність для збереження, адаптації та сталого розвитку українського бізнесу. Підприємства, які інвестують у людський капітал, формують фундамент для економічного піднесення та національного відродження загалом.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. 1998 – 224 с.
2. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий. 1997 – 202 с.
3. Сайт Кабінету Міністрів України. Національна економічна стратегія України до 2030 року. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Гривнак А. В., Бала О. І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. №778. С.10–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_4 (дата звернення: 05.04.2025).

Дяченко Н. П.
канд. наук з держ. упр., доц.,
Київський університет інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія», м.Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4306-7665;
Середенко Є. В.
здобувач вищої освіти
Київський університет інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія», м.Київ, Україна
ORCID: 0009-0005-6330-7282

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ХХІ СТОЛІТТЯ

Економічна безпека є формуючою складовою Національної безпеки України – комплексу заходів, спрямованих на захист державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз, що формує здатність держави своєчасно ідентифікувати, виявляти, запобігати та нейтралізувати реальні та потенційні загрози національним інтересам.

Аналіз сучасного стану національної безпеки України, ідентифікація її складових і виявлення пріоритетних стратегічних сфер її забезпечення є надзвичайно актуальним завданням сьогодення.

Серед базових складових національної безпеки – комплексу законодавчих, військово-інформаційних, наукових, економічних, технічних, організаційних, міжнародних та інших заходів – варто виокремити: військову безпеку, політичну безпеку, економічну безпеку, соціальну безпеку, інформаційну та інші види безпек (рис. 1), спрямованих на захищеність пріоритетних, життєво важливих інтересів людини, суспільства, бізнесу та держави.



Рисунок 1 – Основні складові національної безпеки України
Джерело: складено авторами

Формування *військової безпеки* – здатності держави захищати суверенітет та незалежність – наразі, в умовах правового режиму воєнного стану в Україні [1], є пріоритетним завданням.

Правова безпека гарантує дотримання принципу верховенства права у всіх сферах суспільно-політичного життя.

Політична безпека, як передумова стабільності політичної системи, гарантує захист демократичних інститутів та обумовлює подальші демократичні перетворення у суспільстві.

Економічна безпека, складовими якої є *енергетична та продуктова безпеки*, не лише обумовлює стабільність економічного розвитку, а й формує механізми захисту від екзогенних економічних загроз.

Екологічна безпека, як механізм збереження навколишнього середовища, захист від природних катаклізмів та техногенних аварій, сприяє охороні довкілля та раціональному використанню природних ресурсів.

Базовою функцією *технологічної безпеки* є інтенсифікація розвитку критично важливих технологій, захист від технологічного відставання.

Базовим принципом *соціальної безпеки* є забезпечення соціального захисту населення, гарантування отримання освітніх та медичних послуг населенням.

Пріоритетним завданням *громадянської безпеки* є захист прав і свобод громадян. *Кордонна та митна безпеки* обумовлені потребою посилення контролю на державному кордоні та необхідністю

встановлення обмежувальних заходів щодо порушення митних правил та можливостей незаконної міграції.

У сучасних умовах впливу глобалізаційних процесів на всі сфери суспільного життя збереження культурної спадщини, захист від асиміляції та втрати національної ідентичності є підґрунтям для формування *культурної безпеки*, як складової національної безпеки України.

В сучасних умовах активізації гібридних інформаційних воєн гостро постає потреба модернізації механізмів протидії викликам *інформаційної безпеки* України, серед яких:

- кібератаки, спрямовані на діяльність органів державної влади, критичну інфраструктуру та приватний сектор;
- дезінформація населення – маніпуляція громадською думкою з метою підризу довіри до державних інституцій та дестабілізації суспільства;
- кібершпionаж;
- кібертероризм тощо.

Базовими механізмами формування *інформаційної безпеки* України, як інструменту захисту інформаційного простору від дезінформації, кібератак та інших загроз є:

- удосконалення наявних та впровадження нових систем кіберзахисту;
- підвищення рівня обізнаності громадян з основами захисту від кіберзагроз та захисту персональних даних [2].

– сприяння зростанню ефективності діяльності підрозділів кіберполіції, зокрема й шляхом підготовки закладами вищої освіти спеціалістів з відповідним рівнем знань, умінь та навичок. Саме таких спеціалістів готує Київський інститут інтелектуальної власності за спеціальностями: «Кібербезпека та захист інформації», «Комп'ютерні науки», «Інженерія програмного забезпечення» та «Інформаційні системи та технології» [3].

Формування національної безпеки є надважливим пріоритетом держави. Міжнародне співробітництво з питань національної безпеки, як одна із форм реалізації державної політики у сфері національної безпеки, відповідно статті 24 Закону «Про національну безпеку України» [4] спрямовується на захист національних інтересів України.

Основними аспектами економічної безпеки України, як здатності національної економіки забезпечувати стабільний розвиток, захищати національні інтереси та протистояти ендегенним та екзогенним загрозам є:

- *стійкість економіки*: забезпечення стабільного економічного зростання; диверсифікація економіки та зменшення залежності від одного або кількох секторів; зміцнення фінансової системи та контроль за інфляцією; підтримка стабільності національної валюти;
- *енергетична безпека*: зменшення залежності від імпорту енергоносіїв; розвиток власних джерел енергії, включаючи відновлювані; підвищення енергоефективності;
- *продовольча безпека*: забезпечення населення достатньою кількістю якісних продуктів харчування; підтримка розвитку сільського господарства; захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції;
- *фінансова безпека*: контроль за фінансовими потоками та боротьба з відмиванням грошей; стабільність банківської системи; мінімізація зовнішнього боргу;
- *інвестиційна безпека*: створення сприятливого інвестиційного клімату; захист прав інвесторів; приваблення іноземних інвестицій;
- *технологічна безпека*: розвиток власних технологій та інновацій; захист інтелектуальної власності; зменшення технологічної залежності від інших країн;
- *кібербезпека економіки*: захист критичної інфраструктури від кібератак; захист фінансових та економічних даних; боротьба з кіберзлочинністю.

Важливо усвідомлювати, що формування економічної безпеки України, базового чинника національної безпеки – динамічної системи, що постійно змінюється під впливом ендегенних та екзогенних чинників – необхідно здійснювати комплексно, з урахуванням особливостей всіх її складових.

Список використаних джерел

1. Про введення воєнного стану в Україні. Указ президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>. (дата звернення: 01.04.2025).
2. Дяченко В. С., Дяченко Н. П. (2022). Формування засад інформаційної безпеки у сфері інноваційної діяльності. Правові парадигми XXI століття: людина, держава, гуманізм, безпека: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2022 р.). Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 318 с. С. 291–293.
3. Абламська В. М., Кадет Н. П., Кравченко В. В., Дяченко Н. П. (2025). Аналіз доцільності використання деяких математичних методів для оптимізації роботи систем захисту інформації. *Наука і техніка сьогодні*. № 1 (42). С. 1020-1028. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-1020-1028](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-1020-1028). (дата звернення: 01.04.2025).
4. Про національну безпеку України. Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. (дата звернення: 01.04.2025).

AGILE МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМ Z

Agile менеджмент або гнучкий підхід до управління є сучасною філософією управління, а також набором практичних принципів, які допомагають оптимізувати управлінські процеси та більш ефективно використовувати людські ресурси. Agile підхід виник в ІТ сфері, але згодом поширився на інші сфери, пов'язані з реалізацією проектів. Цей підхід є досить зручним та ефективним, він дозволяє гнучко реагувати на зміни, що робить його незамінним в сучасних умовах невизначеності. За гнучкого підходу в центрі уваги управління знаходяться інтереси клієнта, клієнт активно залучається до створення цінності, що дозволяє створити продукт, який максимально відповідатиме очікуванням клієнта. Це робить гнучкий підхід важливим сучасним інструментом підвищення ефективності управління будь-якою організацією та будь-яким проектом.

Agile підхід як сучасний тренд найбільш повно описав Юрген Аппело у своїй роботі «Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Аппело вказує, що за гнучкого підходу акцент робиться на командній роботі, постійному вдосконаленні та залученості працівників до управління. Організація розглядається як живий організм, в якому немає жорсткої структури та ієрархії, а процес управління здійснюється за участі самоорганізованих команд. Керівник в такій організації є не стільки менеджером, скільки ідейним натхненником та консультантом. Аппелло наводить наступні принципи Менеджменту 3.0:

- енергія людей, тобто висока залученість персоналу до усіх процесів в організації, підтримка їх мотивації до роботи та створення комфортних умов для їх розвитку;
- делегування, розподілення відповідальності між усіма співробітниками, культ автономності та самостійності у прийнятті рішень;
- схвалення горизонтальних зв'язків, кооперація та співпраця між відділами, командами та окремими працівниками;
- адаптивність, гнучкість процесів та підходів до зовнішніх та внутрішніх умов;
- постійне покращення та вдосконалення для створення максимальної цінності для клієнтів [1].

Гнучкий підхід ґрунтується на Agile Manifesto, фундаментальному документі, в якому були зафіксовані цінності та принципи гнучкого підходу до управління. Основними цінностями Agile підходу були проголошені: пріоритетність людей та співпраці перед процесами та інструментами, працюючого продукту перед вичерпною документацією, співпраці із замовником перед обговоренням умов контракту, готовність до змін перед дотриманням плану. Основні принципи ейджального підходу були сформульовані наступним чином:

- найвищим пріоритетом організації є задоволення потреб замовника;
- ставлення до змін протягом всього виробничого процесу має бути позитивним;
- якомога частіше необхідно випускати працюючий продукт;
- виконавці та споживачі мають працювати разом для найкращого результату;
- успіху можна добитися тільки за умови, що над проектом будуть працювати вмотивовані професіонали, для яких будуть створені умови та яким буде надана свобода дій;
- процеси і продукт мають постійно вдосконалюватися;
- зайва робота має бути відсутня або зведена до мінімуму [2].

Гнучкий підхід до управління має чимало переваг та вже довів свою ефективність, адже дозволяє випускати більш досконалий продукт, виправляти вчасно помилки, реагувати на зміну запитів від клієнтів та уникати зайвої бюрократії. Крім того, гнучкий підхід є зручним інструментом для управління персоналом, який відноситься до покоління Z, оскільки воно дуже відрізняється від попередніх поколінь. Унікальність центеніалів обумовлюється тим, що це перше повністю цифрове покоління, воно не знає світ без технологій та світової мережі, технологічний прогрес був частиною їхнього життя від самого народження. Представники покоління Z активно користуються технологіями та швидко адаптуються до змін, їхні психологічні особливості формувалися під впливом глобалізації, соціальних мереж та нестабільного світу. Вони не читають друкованих ЗМІ і не уявляють життя без інтернету, в той же час «зетки» не люблять довгі тексти і споживають контент у вигляді коротких відео або інфографіки. Вони можуть одночасно виконувати декілька задач, але їм важко зосереджуватися на одному завданні тривалий час. Саме тому гнучкий підхід, в основі якого лежить принцип розбиття великого проекту на підзадачі з коротким циклом виконання та результатом наприкінці ітерації, є ефективним в управлінні «зетками».

На думку І. Бурачка, Д. Ярмолюк та В. Верстової, покоління Z виховувалося на таких принципах: турбота про себе та світ навколо, робота на результат, відсутність ілюзій та прагматичність, толерантність, бажання виділитися, прагнення бути чесним і щирим, але обачним [3].

Представники покоління Z цінують самовираження та особисту унікальність, вони прагнуть бути не такими як усі, активно підтримують свободу вибору, різноманітність і толерантність, їм важливо, щоб їх голос був почутим, тому вони часто беруть участь у соціальних та екологічних ініціативах. Це співзвучно з філософією гнучкого управління, адже Agile менеджмент підтримує свободу прийняття рішень та автономність команд, вимагає від співробітників не бути просто виконавцями, але долучатися до всіх процесів та проектів організації, сприймати її як важливу частину свого життя. Покоління Z не хочуть працювати за старими правилами – вони цінують змістовність роботи, можливість швидкого розвитку та баланс між особистим життям і кар'єрою. Гнучке управління створює довіру між керівниками та співробітниками, дає можливість самостійно приймати рішення та працювати в командах без зайвого контролю. Принцип «People over processes» наголошує на тому, що люди – це не просто ресурси, а ключові творці цінності, і тому керівництво має приділяти увагу розвитку команд, комфорту співробітників та їх мотивації. У командах Agile працівники мають свободу вибору, яка супроводжується відповідальністю за власні рішення.

Серед інших особливостей покоління Z, які цілком співзвучні з принципами Agile управління, є:

- швидке та різнобачне мислення – центеніали швидко знаходять потрібну інформацію, а їх знання пов'язані між собою, ніби посилення в інтернеті, що дозволяє їм легко переключатися між різними темами;

- інтерес до новітніх технологій, адже центеніали вирости в епоху технологічного прогресу, і гаджети для них є не просто іграшками, а необхідністю;

- мультизадачність, прагнення отримати максимуму з того, що їм пропонують;

- підприємливість та активність, центеніали вміють і прагнуть стратегічно планувати, вміло використовувати свої ресурси та знаходити рішення складних завдань.

В той же час центеніалам притаманні і деякі недоліки, які, втім, можуть нівелюватися за умови управління ними за принципами гнучкого підходу. Так, центеніали мають поверхневі уявлення про деякі питання, вони не заглиблюються в суть, збираючи лише інформацію, яка лежить на поверхні. Це не означає, що представники покоління Z легковажні або не вдумливі, вони просто не витрачають час на те, що не відноситься до їх життя зараз або в майбутньому, адже вони знають ціну часу. Також вони нетерплячі і очікують швидких результатів, адже вони зростали в епоху миттєвого задоволення, тому мають завищені очікування щодо кар'єрного зростання і швидко розчаровуються, якщо немає миттєвих результатів. Зворотною стороною надмірної цифровізації їх життя є недостатньо розвинуті навички особистого спілкування, що необхідні для ефективної роботи в команді, та високі вимоги для роботодавців, адже центеніали цінують баланс між особистим життям та роботою, гнучкість і соціальну відповідальність компанії. Так, відповідаючи на питання опитування, 93 % респондентів з покоління Z зазначили, що вірять, що бізнес здатний змінити світ на краще [4].

Крім того, через постійний потік інформації та високі очікування від реального світу, представники покоління Z нерідко мають підвищену тривожність та стрес. Гнучкий підхід допомагає знайти гармонію між робочим режимом та особистим життям, підтримати ментальне здоров'я «зеток» і дати їм відчуття важливості процесів, в яких вони беруть участь. За Agile підходу немає догм і жорстких правил, усе змінюється відповідно до обставин. Головним показником прогресу є результат – коли щось не працює, його змінюють. Це також чудово підходить поколінню Z, оскільки задовольняє їх прагматичність.

Сьогодні світ змінюється з безпрецедентною швидкістю, технології, ринки, суспільні тренди та робочі умови еволюціонують щодня. Традиційні жорсткі моделі управління, засновані на суворій ієрархії, довгостроковому плануванні та бюрократії, стають менш ефективними. Майбутнє належить організаціям, які швидко адаптуються, впроваджують інновації та ставлять людей у центр процесів. Гнучке управління – це не просто тренд, а необхідність у сучасному світі, що дозволяє компаніям бути більш ефективними, конкурентоспроможними та стійкими до криз.

Список використаних джерел

1. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Фабула, 2019. 432 с.
2. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 06.03.2025 р.)
3. Бурачек І., Ярмолюк Д. і Верстова В. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-2.
4. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-2

РОЛЬ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, і це змушує підприємства адаптуватися до нових умов. Інноваційні технології та цифрові інструменти суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу, управлінню ресурсами та взаємодії з клієнтами. Підприємства, які ефективно інтегрують цифрові стратегії у свою діяльність, отримують значні конкурентні переваги, підвищують ефективність та забезпечують довгостроковий розвиток. Використання цифрових технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, впровадженню інноваційних бізнес-моделей та оперативному реагуванню на ринкові зміни.

Питання цифрової стратегії, її ключові аспекти та вплив на розвиток підприємств привертають увагу як зарубіжних, так і українських науковців. Зокрема, автори М. Вейд, Дж. Вестерман, В. Боннет, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік визначають, що цифрова стратегія – це комплексний план дій, спрямований на використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це не лише технологічна складова, але й комплексна зміна підходів до організації діяльності, управління персоналом та прийняття рішень. Ці стратегії дозволяють підприємствам не лише поліпшити внутрішні процеси, але й оптимізувати взаємодію з клієнтами, постачальниками та партнерами [1]. Основна мета цифрової стратегії полягає у створенні нових можливостей для підприємств за рахунок використання інформаційних технологій, автоматизації процесів, аналізу великих даних та впровадження цифрових платформ для взаємодії із клієнтами та партнерами [2].

Впровадження цифрових стратегій допомагає підприємствам ефективно управляти розвитком, завдяки можливості інтеграції різноманітних технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Цей процес потребує добре структурованого підходу та готовності підприємства до змін. У першу чергу необхідно сформулювати стратегічні цілі цифрової трансформації, які мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Наступний етап – це комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів, виявленні їхніх слабких сторін та визначенні потенціалу для цифровізації. Інтеграція цифрових стратегій включає розробку та впровадження нових моделей управління, які передбачають використання ERP-систем для координації бізнес-процесів, CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами та аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень. Також потрібно враховувати забезпечення кібербезпеки та захисту інформації, оскільки цифрові технології можуть наражати на небезпеку корпоративні дані [3].

Особливу увагу потрібно приділити зміні корпоративної культури та навчанню персоналу. Адже впровадження цифрових стратегій це не лише технологічні зміни, а й формування нових компетенцій співробітників, зокрема навичок роботи з аналітичними інструментами та використання технологій штучного інтелекту для автоматизації рутинних задач. Також успішна інтеграція цифрових технологій потребує ефективної комунікації між різними відділами підприємства, гнучкої організаційної структури та готовності керівництва до прийняття ризиків, пов'язаних із цифровими інноваціями.

Отже, застосування цифрових стратегій сприяє підвищенню ефективності підприємства, створенню нових продуктів і забезпеченню його розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє мінімізувати витрати, автоматизувати процеси та підвищити продуктивність праці. Крім того, цифрові технології дозволяють підприємствам формувати нові бізнес-моделі, що ґрунтуються на персоналізованих продуктах та послугах, гнучких логістичних рішеннях та інтегрованих цифрових екосистемах.

Список використаних джерел

1. Гірко В. Як створити Digital-стратегію: 8 кроків, важливість і приклади з практики. Livapage. URL: <https://livepage.ua/blog/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html> (дата звернення: 25.03.2025).
2. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021, №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036/993> (дата звернення: 26.03.2025).
3. Chaffe D. What is a Digital strategy and how should it be structured? Smart Insights. URL: <https://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-transformation-strategy/what-is-a-digital-strategy-and-how-should-it-be-structured/> (date of application: 28.03.2025).

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

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ EVP (EMPLOYEE VALUE PROPOSITION) НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ринок праці в Україні зазнає безпрецедентних трансформацій, зумовлених комплексом внутрішніх та глобалізаційних політичних, економічних та соціальних факторів. За даними Forbes, Україна втратила майже 50 % трудового капіталу за останні 10 років. У 2013 р. в Україні було 19,3 млн зайнятого населення за даними Держстату, а у 2023 р. – 9 млн за оцінкою Українського інституту майбутнього. Таке суттєве зменшення трудових ресурсів свідчить про глибоку кризу на ринку праці, пов'язану з пандемією та повномасштабною війною. [1] У перші роки повномасштабної війни на ринку був дефіцит робочих місць, зараз же нестача кадрів. До чинників, які посилюють кризу, відносяться еміграція працеспроможних людських ресурсів закордон, внутрішнє переміщення, мобілізація. Ще одна менш помітна причина – невідповідність попиту та пропозиції на робочу силу: вимоги до кандидатів на вакансії часто не збігаються з рівнем їхньої кваліфікації, через що значна кількість відкритих робочих місць не може розв'язати проблему безробіття.

Українські підприємства не мають можливості кардинально змінити структуру ринку праці, що зазнала викривлення через макроекономічні проблеми. У той самий час конкуренція за фахівців між компаніями посилюється. В умовах нестабільності та економічної кризи значно зростає роль бренду роботодавця, а також ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition – EVP), що набуває особливого значення для залучення та утримання працівників. В умовах війни та кризових ситуацій компанії все більше фокусуються на створенні автентичної ціннісної пропозиції, яка не тільки відображає вигоди для персоналу, але й відповідає вимогам часу. Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) являє собою сукупність матеріальних та нематеріальних благ, які компанія пропонує працівникам в обмін на їхні навички та внесок. Ціннісна пропозиція є ядром бренду роботодавця, тож її формування і просування є важливою частиною стратегічного управління брендом роботодавця. Переконаливо сформульоване EVP сприяє позитивному впливу на різні аспекти залучення, найму, утримання та мотивації працівників, зокрема на:

1. Диференціацію бренду, що дозволяє виділити компанію серед конкурентів, окреслюючи, що робить її особливою як роботодавця.
2. Побудову консистентності бренду через узгодження комунікації та досвіду роботи працівників.
3. Залучення співробітників через ідентифікацію факторів, які надихають працівників бути частиною організації.
4. Посилення привабливості бренду для талантів через висвітлення характеристик, які є найбільш привабливими для потенційних кандидатів.

EVP існує безвідносно до того, чи проводила HR-команда попередню роботу з його формуванням, але компанії, які здійснюють внутрішній аудит та визначають ключові пропозиції для співробітників суттєво підвищують власну конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. EVP, у свою чергу, не обмежується виключно формулюванням компенсаційних пакетів на етапі складання оферу в процесі рекрутингу, а являє собою комплексну стратегію, орієнтовану на дві основні цільові аудиторії: діючих співробітників та потенційних кандидатів, а також на цільові групи, визначених ключовими в рамках стратегії підприємства. З позиції потенційного кандидата EVP виступає гарантією декларованих роботодавцем переваг, тоді як для діючого співробітника EVP є формою угоди, що передбачає взаємні зобов'язання обміну між роботодавцем та працівником.

EVP складається з п'яти компонентів [2]:

1. Фінансова винагорода: заробітна плата, бонуси, премії, надбавки.
2. Додаткові бенефіти: медичне страхування, пенсійні плани, оплачувані відпустки та лікарняні, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, корпоративні знижки.
3. Професійний розвиток та кар'єрне зростання: технічне навчання, розвиток лідерських якостей, оплачувані курси для прокачування hard skills, програма наставництва чи менторства, можливість кар'єрного просування, можливість працювати у конкретних, цікавих фахівцю проєктах.
4. Робоча атмосфера й умови роботи: гнучкий робочий графік, work-life balance, об'єктивна критика, фідбек щодо роботи й визнання, тимбілдинги та корпоративи, можливість самостійно ухвалювати рішення.

5. Корпоративна культура – фактори, які забезпечують позитивну культуру компанії, а саме: цінності компанії, її місія, традиції, атмосфера в колективі, соціальна відповідальність та їх відповідність етичним нормам.

Сутність сучасних трендів в EVP полягає як в посиленні важливості вже поширених компонентів EVP, зумовлених глобалізаційними змінами (як-от зростання попиту на віддалену роботу), так і в появі нових, специфічних компонентів, притаманних українських підприємствам, а саме:

1. Фокус на гнучкості та безпеці працівників. Внаслідок впливу геополітичної нестабільності та зростання рівня стресу серед працівників, зумовленого евакуаційними заходами, внутрішнім переміщенням та потенційними загрозами безпеці, спостерігається тенденція до посилення орієнтації на психологічну безпеку та гнучкість трудової діяльності. Практична реалізація даної тенденції проявляється у впровадженні дистанційних форм зайнятості, оптимізації графіків праці, забезпеченні офісних приміщень бомбосховищами та розробці деталізованих планів реагування на надзвичайні ситуації.

2. Перегляд компенсацій та бенефітів. В умовах економічної нестабільності, спричиненої війною та інфляційними процесами, українські компанії переглядають свої пакети компенсацій, враховуючи необхідність підвищення рівня зарплат для ключових спеціалістів. Окрім зазначеного, компанії активно вводять нові пільги, такі як підтримка у вигляді бонусів на додаткові витрати або забезпечення тимчасового житла для переміщених осіб, що дозволяє підтримувати працівників у складні часи.

3. Людиноцентричність і соціальна відповідальність. Це включає волонтерські ініціативи, матеріальну допомогу для біженців, внутрішньопереміщених та мобілізованих працівників, збори на потреби військових, а також заходи з підтримки постраждалих від війни, додаткові дні відпустки для співробітників, чиї родичі-військові повернулись з фронту.

4. Професійний розвиток навіть у кризових умовах. Продовжуються інвестиції в професійний розвиток та освітні програми, тренінги та вебінари для працівників, відкриті внутрішні кар'єрні консультації для перекваліфікації, сприяючи горизонтальному та вертикальному кар'єрному зростанню.

5. Покращення здоров'я та добробуту співробітників через внутрішні well-being програми. В умовах війни особливу увагу приділяють фізичному та психічному здоров'ю працівників. Зокрема, багато компаній започаткували або оновили well-being програми: медичне страхування, психологічні консультації, програми для підтримки фізичної форми через спортивні активності або доступ до тренажерних залів.

Громадські організації, що спеціалізуються на захисті прав ветеранів та ветеранок, акцентують увагу на програмах реінтеграції ветеранів у цивільний простір та робоче середовище. Дана практика поки не набула статусу усталеного тренду в межах концепції цінності пропозиції роботодавця, однак стає важливою частиною дискурсу в професійному середовищі. Комплексні програми з реінтеграції ветеранів можуть передбачати практики реонбордингу, побудови плану дій з професійної адаптації, створенні додаткових робочих місць, розширення програми медичного страхування та психологічних консультацій для ветеранів та їхніх родин. Громадська організація «Veteran HUB» рекомендують такий інструментарій матеріальної та нематеріальної мотивації ветеранів: психологічна допомога (корпоративний психолог, послуги профільних організацій, групові сесії для команд), гнучкий графік, залучення до соціальних проєктів, програми професійного наставництва, розширені програми медичного страхування (безоплатна стоматологія, масаж, регулярні чекапи організму, розширений перелік фахівців) [3].

З огляду на перші спроби великих компаній запровадити комплексну програму з реінтеграції, можна спрогнозувати, що за кілька років ця практика стане обов'язковою складовою частиною корпоративної стратегії та виступатиме важливим маркером інклюзивності та етичності бренду роботодавця.

Отже, для успішного залучення талантів підприємствам важливо розробляти автентичний EVP на основі якісного позитивного досвіду співробітників, з орієнтацією на запити та вподобання кандидатів та вчасно вносити зміни відповідно до динаміки ринку праці. Ціннісна пропозиція, адаптована до реалій воєнного часу, сприяє залученню більш релевантних кандидатів, утриманню талантів, заощадженню коштів через зменшення плинності кадрів.

Список використаних джерел

1. Зазуляк М. (2024). Криза на ринку праці України. Вся надія – на трудових мігрантів. Як вони можуть підставити плече бізнесу та економіці? Розповідає HR-експерт Микола Зазуляк. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/kriza-na-rinku-pratsi-ukraini-ostannya-nadiya-trudovi-migranti-yak-voni-mozhut-pidstaviti-pleche-biznesu-ta-ekonomitsi-rozpovidaie-hr-ekspert-mikola-zazulyak-31072024-22740> (дата звернення: 25.03.2025)
2. Короленко В. (2023). Як розробити та просувати EVP: покрокова інструкція. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/yak-rozrobyty-evp> (дата звернення: 25.03.2025)
3. Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації ветеранів. Veteran HUB. URL: <https://praktyka.veteranhub.com.ua/articles/009> (дата звернення: 25.03.2025)

Кисіль К. С.
студентка ФММ;
Гук О. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-8129-8392

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗРОБЦІ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Насьогодні нестабільність факторів зовнішнього середовища вимагає від кожної організації уміння приймати відповідні управлінські рішення. Бізнес-планування як один із інструментів стратегічного планування, може враховувати вплив чинників зовнішнього середовища та займати конкурентну позицію на ринку. Бізнес планування як інструмент управління дозволяє визначати мету і завдання функціонування підприємства, розробити систему заходів щодо покращення результатів діяльності або уникнення кризових явищ [1].

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різноманітних ситуацій, що дозволяє обрати найоптимальніший варіант і визначити засоби його досягнення.

Бізнес-план це документ, що дає можливість управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління [2, с. 15]. Зміст та структура бізнес-плану не мають жорстко регламентованої форми, проте зазвичай включають такі ключові розділи: концепція і мета бізнесу, характеристика продукту підприємства, оцінка ринку та стратегія поведінки на ньому, організаційна та виробнича структура, фінансовий план із зазначенням стратегії фінансування та інвестиційних потреб, перспективи розвитку підприємства. Однак, у разі необхідності ці розділи можуть бути трансформовані або доповнені.

Грамотно розроблений бізнес-план сприяє ефективному розвитку підприємницької діяльності, пошуку інвесторів, партнерів і фінансування; підвищенню ефективності управління підприємством і прогнозуванню діяльності. Він дозволяє розв'язувати такі завдання [2, с. 143–144]:

- обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку;
- розрахунок необхідних ресурсів та очікуваних результатів діяльності;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії;
- підбір персоналу для реалізації бізнес-плану.

В умовах цифровізації вплив технологій на стратегію бізнес-планування вітчизняних підприємств є суттєвим і значущим. Цифрові технології стимулюють трансформацію бізнес-процесів, підвищують адаптивність і забезпечують нові підходи до конкурентної боротьби підприємства на ринку серед конкурентів. Вони вже стали не просто доповненням до діяльності сучасних підприємств, а її невід'ємною частиною, що трансформує всі сфери економічної активності. Основними перевагами цифрових технологій є підвищення ефективності та конкурентоспроможності цілих ринкових галузей [3].

Однією з основних переваг цифрових технологій є їх здатність збирати та обробляти величезні обсяги даних (Big Data), що дозволяє створювати точні й детальні прогнози щодо ринку, споживачів та внутрішніх процесів компанії. Використання Big Data у процесі розробки бізнес-плану дозволяє компаніям не тільки прогнозувати можливі зміни на ринку, але й оцінювати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність організації. В результаті, компанії можуть швидше реагувати на зміни в попиті, бути готовими до змін на ринку, адаптуватися до нових викликів, розуміти поведінку потенційних споживачів та точно налаштовувати маркетингові стратегії, швидко приймати нові стратегічні рішення, оптимізувати всі бізнес-процеси, що значно підвищує ефективність бізнес-планування.

У свою чергу, хмарні технології є невід'ємною частиною процесу цифрової трансформації, бо дозволяють забезпечити доступ до обчислювальних ресурсів та даних через інтернет. Такий підхід важливий для компаній, які розробляють бізнес-плани для нових проектів або розширюють свої операції. Використання хмарного середовища та різноманітного програмного забезпечення дозволить зменшити рівень витрат на їх придбання і подальше обслуговування.

Хмарні платформи дозволяють гнучко масштабувати ресурси у відповідності до потреб бізнесу, оптимізуючи витрати на IT-інфраструктуру, що, в свою чергу, сприяє більш ефективному плануванню та зменшенню фінансових ризиків. Використання нових технологій забезпечують швидке впровадження нових рішень, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринку. Автоматизація процесів у хмарному середовищі допомагає знизити витрати на підтримку та

обслуговування систем, а також забезпечує безпеку даних завдяки сучасним методам шифрування та резервного копіювання.

Цифрові технології також відіграють важливу роль в інтеграції різних систем управління бізнесом, таких як CRM та ERP, що безпосередньо впливають на ефективність розробки бізнес-плану. CRM-системи дозволяють зібрати цінну інформацію про клієнтів, їхні вподобання та поведінку, що допомагає точніше прогнозувати попит і формувати персоналізовані стратегії. Використання таких даних у бізнес-плані дозволяє компанії правильно оцінити потенційні доходи та витрати, враховуючи змінні потреби клієнтів. Крім того, впровадження CRM сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, що є важливим чинником у побудові довгострокових партнерських відносин.

ERP-системи інтегрують внутрішні бізнес-процеси, дозволяючи оптимізувати фінансові, виробничі та логістичні операції. Це, в свою чергу, забезпечує точність у фінансовому плануванні та можливість створення більш реалістичних прогнозів для майбутніх періодів. Завдяки централізованому зберіганню та обробці даних ERP-системи дають змогу автоматизувати ключові процеси компанії, підвищуючи їх продуктивність і зменшуючи ймовірність помилок.

Крім того, використання хмарних технологій та інтегрованих цифрових платформ сприяє підвищенню мобільності компанії. Співробітники отримують можливість працювати віддалено, маючи доступ до корпоративних даних у режимі реального часу. Це не лише підвищує ефективність команди, а й дозволяє швидко ухвалювати рішення, що критично важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Підприємства часто застосовують цифрові технології, в тому числі ШІ для удосконалення бізнес-моделей та бізнес-планування. Цифрові трансформації часто зустрічаються в таких сферах вітчизняних підприємств, як: сільське господарство, енергетика, виробництво, охорона здоров'я. Підприємства використовують штучний інтелект для удосконалення власних бізнес-процесів і нових стратегій розвитку при формуванні нових бізнес-планів. Саме тому цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та їх стабільної діяльності в умовах кризи [4].

Однак, для ефективного впровадження цифрових технологій компаніям необхідно відмовлятися від застарілих бізнес-процесів, формувати нові бізнес-плани з урахуванням сучасних реалій і потреб ринку.

Таким чином, цифрові технології стають основою для створення динамічних і адаптивних бізнес-планів, що дозволяють компаніям швидко адаптуватися і реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищувати ефективність внутрішніх процесів та забезпечувати точне прогнозування результатів діяльності. Вони відіграють ключову роль у сучасному бізнес-плануванні, забезпечуючи точність, ефективність і гнучкість стратегій.

Використання Big Data дає змогу аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати попит і приймати обґрунтовані рішення. Хмарні технології сприяють доступності ресурсів, зменшенню витрат і підвищенню мобільності компаній, тоді як CRM- і ERP-системи покращують управління бізнес-процесами. Автоматизація та штучний інтелект (ШІ) прискорюють процес планування, мінімізують ризики та оптимізують стратегії.

Окрім цього, цифрові інструменти сприяють швидкому впровадженню інновацій та поліпшенню взаємодії між різними підрозділами компанії. Завдяки інтегрованим платформам управління, підприємства отримують можливість працювати в єдиному інформаційному середовищі, що значно підвищує їхню продуктивність та оперативність ухвалення рішень.

Отже, цифрові технології не лише зменшують негативний вплив ризиків, оптимізують бізнес-процеси та забезпечують економічну ефективність, а й значно підвищують конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку, сприяючи їх довгостроковому успіху в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. 2018 URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54/50> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. Миколаїв. 2015 р. С. 81–84.
3. Орлова Н. В., Беспалюк Х. М., Томах В. В. (2024). Вплив цифрових технологій на стратегії бізнес-планування для фірм у висококонкурентних галузях. *Стала економіка*. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/208/176> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Кравченко М. О., Салабай В. О. (2023). Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 26. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9c06fae-9de6-42b1-8c9f-1ff40342aba7/content> (дата звернення: 11.02.2025).

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

ДИНАМІКА ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ: ВНЕСОК ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

Одним із визначальних чинників розвитку економіки України стало зміцнення сектора інформації та комунікації у створенні доданої вартості. Це зумовлено здатністю суб'єктів господарювання розробляти та впроваджувати нові продукти та технології, розширювати сфери застосування цифрових комунікацій, а також адаптуватися до швидких змін ринкового середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграють різні економічні агенти, зокрема фізичні особи-підприємці (ФОП). Водночас, повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула не лише на загальну соціально-економічну ситуацію, а й на окремі сектори, зокрема на сектор інформації та комунікації. Зміни в умовах ведення бізнесу, посилення економічних, соціальних і політичних викликів зумовлюють необхідність аналізу основних тенденцій у створенні доданої вартості фізичними особами-підприємцями цього сектора як у довоєнний період, так і під час війни.

На науково-методологічному рівні це дослідження продовжує аналіз економічних, соціальних та регіональних чинників і трендів розвитку сектора інформації та комунікації, а також його значення для України. Зокрема, у попередніх дослідженнях теоретично обґрунтовано взаємозв'язки між сектором інформаційно-комунікаційних технологій та наданням суспільних благ у національній економіці [1] та його вплив на структурні зміни в економіці країн ЄС [2]. Крім того, за допомогою побудови системи одночасних рівнянь було визначено роль сектора інформації та комунікації у просторовому розвитку, формуванні креативної економіки, а також у забезпеченні сталого розвитку та повоєнної відбудови [3; 4]. Водночас доцільним є вивчення динаміки доданої вартості, створеної ФОП у секторі інформація та комунікація України впродовж 2014–2023 рр.

Згідно з даними таблиці 1, у 2014–2021 рр. спостерігалось значне зростання частки доданої вартості за витратами виробництва у секторі інформація та комунікація, створеної фізичними особами-підприємцями. За цей період вона збільшилася у 2,6 раза, що свідчить про зростання ролі малого бізнесу у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Така динаміка зумовлена відносною легкістю започаткування бізнесу, відсутністю суттєвих бар'єрів для входження на ринок, зростаючим попитом на інформаційно-комунікаційні послуги та активною цифровізацією економіки України.

Водночас у 2014–2024 рр. виявлено суттєві регіональні відмінності у створенні доданої вартості фізичними особами-підприємцями у секторі інформації та комунікації. Лідерами за цим показником були м. Київ, Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська та Харківська області. Зокрема, у 2021 році частка м. Києва становила 6,64 % загального обсягу доданої вартості, тоді як Львівська область забезпечила 2,19 %. Така концентрація пояснюється Така концентрація пояснюється високим рівнем розвитку виробничої інфраструктури, наявністю освітнього та наукового потенціалу, а також активною діяльністю високотехнологічних кластерів. Важливим фактором є й доступність кваліфікованих кадрів, що сприяє зростанню підприємницької активності у секторі інформації та комунікації.

Однак згідно з даними таблиці 1, у 2022–2023 рр. фізичні особи-підприємці суттєво скоротили обсяги створеної доданої вартості в секторі інформації та комунікації. У порівнянні з 2021 р. це скорочення становило 18,7 раза. Війна спричинила масове згорання підприємницької діяльності у цьому секторі, що особливо помітно в регіонах, які зазнали значних руйнувань і втрат – Донецькій, Луганській та Харківській областях. Це свідчить про необхідність адаптації фізичних осіб-підприємців до нових умов, зокрема через зміну профілю діяльності внаслідок втрати ринків збуту їхніх послуг.

Таблиця 1 – Додана вартість за витратами виробництва фізичних осіб-підприємців у секторі інформація та комунікація у розрізі регіонів України, % до загального обсягу

Регіон	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	8,90	12,60	14,54	15,80	17,27	18,94	21,40	22,83	1,22	1,06
Вінницька область	0,28	0,38	0,43	0,44	0,49	0,53	0,58	0,61	0,03	0,04
Волинська область	0,08	0,11	0,13	0,14	0,15	0,17	0,21	0,24	0,03	0,04
Дніпропетровська область	0,72	1,10	1,27	1,31	1,41	1,52	1,74	1,87	0,32	0,16
Донецька область	0,31	0,37	0,38	0,32	0,35	0,37	0,40	0,37	0,02	0,02
Житомирська область	0,15	0,20	0,24	0,27	0,29	0,31	0,35	0,38	0,01	0,01
Закарпатська область	0,08	0,10	0,12	0,14	0,15	0,17	0,19	0,23	0,03	0,02
Запорізька область	0,28	0,35	0,42	0,46	0,48	0,54	0,65	0,69	0,03	0,02
Івано-Франківська область	0,12	0,16	0,20	0,23	0,26	0,29	0,33	0,38	0,04	0,03
Київська область	0,42	0,65	0,77	0,88	1,00	1,15	1,33	1,45	0,05	0,07
Кіровоградська область	0,08	0,10	0,12	0,14	0,16	0,18	0,20	0,21	0,02	0,03
Луганська область	0,12	0,16	0,14	0,11	0,11	0,12	0,12	0,11	...	0,00
Львівська область	0,79	1,18	1,43	1,60	1,72	1,87	2,07	2,19	0,10	0,10
Миколаївська область	0,21	0,29	0,31	0,34	0,36	0,37	0,42	0,46	0,01	0,01
Одеська область	0,46	0,66	0,77	0,83	0,88	0,97	1,09	1,17	0,15	0,06
Полтавська область	0,17	0,21	0,24	0,28	0,31	0,35	0,39	0,43	0,03	0,02
Рівненська область	0,10	0,14	0,17	0,19	0,20	0,23	0,26	0,29	0,02	0,02
Сумська область	0,11	0,16	0,19	0,21	0,23	0,24	0,28	0,31	0,02	0,03
Тернопільська область	0,07	0,11	0,13	0,14	0,17	0,20	0,23	0,25	0,02	0,02
Харківська область	1,29	1,73	1,96	2,08	2,24	2,42	2,71	2,82	...	0,09
Херсонська область	0,11	0,16	0,17	0,19	0,20	0,21	0,25	0,26	0,00	0,00
Хмельницька область	0,10	0,14	0,18	0,20	0,23	0,26	0,29	0,33	0,02	0,02
Черкаська область	0,18	0,28	0,32	0,35	0,37	0,42	0,51	0,55	0,05	0,05
Чернівецька область	0,10	0,11	0,13	0,15	0,17	0,18	0,21	0,24	0,01	0,01
Чернігівська область	0,16	0,22	0,26	0,28	0,29	0,30	0,33	0,35	0,01	0,01
м. Київ	2,43	3,52	4,06	4,54	5,07	5,58	6,24	6,64	0,12	0,17

Джерело: обчислено автором на основі [4].

Отже, в Україні у період 2014–2023 рр. додана вартість, створена фізичними особами-підприємцями у секторі інформації та комунікації, демонструвала мінливі тенденції. У 2014–2021 рр. фіксувався швидкий розвиток цього сектору, який різко загальмувався у 2022–2023 рр. через повномасштабне вторгнення. Крім того, виявляються значні регіональні відмінності у діяльності фізичних осіб-підприємців щодо створення доданої вартості. Відновлення діяльності малого бізнесу у секторі інформації та комунікації буде залежати від безпекової ситуації та ефективності заходів держаної політики у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Кічурчак М. Теоретико-методологічні засади впливу сектору інформаційно-комунікаційних технологій на відтворення суспільних благ у національній економіці. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>.
2. Кічурчак М. Структурні зміни в секторі інформації та комунікації в системі креативної економіки країн ЄС: досвід для України. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 3. С. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.115>.
3. Kichurchak M. Information and communication sector at the core of Ukraine's creative economy: assessing the structure of intercorrelations for sustainable development and postwar recovery. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 3–18. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4901>.
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 21.03.2025).

ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Бренд-менеджмент поступово стає невід'ємною частиною управлінської діяльності підприємств. Він включає комплекс заходів зі створення, розвитку та підтримки бренду для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Інтеграція процесів формування іміджу та репутації у загальну систему управління є основою впровадження бренд-менеджменту [1].

Етапи впровадження бренд-менеджменту починаються з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цільових аудиторій та конкурентів. Далі розробляється стратегія бренду відповідно до загальної стратегії підприємства. Після цього формуються елементи ідентичності: назва, логотип, слоган, фірмові кольори [2]. Таким чином підприємство виділяє себе серед конкурентів, посилюючи конкурентні позиції.

Бренд-менеджмент потребує координації роботи всіх підрозділів підприємства. Маркетингові, виробничі, кадрові та фінансові рішення мають відповідати сутності бренду. Це дозволяє створити єдине сприйняття компанії її клієнтами, партнерами та працівниками [3]. За результатами досліджень, проведених в Україні, лише 35 % підприємств застосовують комплексний підхід до управління брендами, що свідчить про необхідність вдосконалення цього напрямку діяльності. Контроль ефективності бренду стає елементом управлінської роботи. За даними досліджень, компанії, які застосовують бренд-менеджмент, мають кращі показники лояльності споживачів. Вартість бренду враховується при аналізі вартості підприємства і впливає на рішення щодо подальшого розвитку [4]. Тому варто зосереджуватись на підвищенні якості продукції чи послуг поряд з активним розвитком бренду, адже таким чином компанія забезпечуватиме запам'ятовуваність серед споживачів, підвищуватиме лояльність та забезпечуватиме як повернення існуючих клієнтів, так і залучення нових.

Створення та просування бренду є доволі складним та тривалим процесом, особливо на конкурентних ринках, де часто гравцями є відомі бренди. Саме тому бренд-менеджмент повинен здійснюватись на засадах системності, комплексності та безперервності. Він потребує залучення значного обсягу ресурсів – як на аналіз ринку та споживачів, так і на власне просування. На сьогодні найдорожчими брендами України є Нова пошта, АТБ, Приватбанк, Розетка. Ці компанії не просто пропонують якісні послуги, а мають високі показники інноваційності.

Структура організації при впровадженні бренд-менеджменту теж змінюється. Великі компанії створюють спеціальні відділи або посади бренд-менеджерів. У малих підприємствах ці завдання виконує маркетинговий відділ. Усі працівники повинні розуміти бренд та свій внесок у його розвиток [3]. Залежно від розміру підприємства та специфіки його діяльності можуть застосовуватися різні моделі організації бренд-менеджменту: централізована, децентралізована або змішана.

Впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність потребує розробки системи мотивації персоналу, яка заохочує дотримання стандартів бренду та сприяє розвитку його цінностей. Матеріальні та нематеріальні стимули спрямовуються на формування лояльності працівників до бренду та усвідомлення ними своєї ролі у його просуванні [2].

Бренд є не просто назвою. Це впізнаваність компанії на ринку, довіра споживачів. Крім того – це нематеріальний актив, який забезпечує додаткову вартість продукції та послуг, підвищує лояльність споживачів та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Бренд-менеджмент є необхідною основою для освоєння нових зарубіжних ринків, а тому зростає його важливість в умовах глобалізації та «стирання» кордонів для діяльності компаній.

Список використаних джерел

1. Студінська Г. Я. Бренд у національній економіці України: монографія. Київ: ДНДІМЕ, 2016. 345 с.
2. Штовба О. В. Товарний брендинг підприємств та шляхи забезпечення його ефективності. Автореф. дис. канд. екон. наук. Хмельницький, 2006. 23 с.
3. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств. Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2008. 20 с.
4. Яцентюк С. В. Формування брендів промислової продукції: сучасні підходи. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2013. № 1. С. 144–148.

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

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ

Інноваційний розвиток є ключовим фактором економічного зростання, конкурентоспроможності країни та інтеграції у глобальні ринки. Україна, попри складні зовнішні та внутрішні умови, продовжує рухатися в напрямку розбудови інноваційної економіки.

Одним із ключових інструментів для оцінки рівня інноваційного розвитку економік світу є Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, GII). Він дозволяє визначити ключові тенденції, виклики та можливості, пов'язані з інноваційною діяльністю в різних країнах. Для України динаміка її позицій у GII є важливим індикатором стану інноваційного середовища та ефективності державної політики у сфері науки, технологій та інновацій.

Згідно з даними GII У 2023 році Україна продемонструвала позитивну тенденцію, піднявшись на 2 позиції та зайнявши 55 місце серед 133 країн. Однак у 2024 році спостерігається зворотна динаміка: країна опустилася на 60 місце. Така зміна свідчить про значний вплив макроекономічної нестабільності, інституційних чинників та зовнішніх викликів на розвиток інноваційного середовища в Україні [1].

Аналіз окремих складових GII дозволяє виокремити ключові бар'єри, які обмежують інноваційний розвиток країни. Найбільш суттєве погіршення спостерігається в регуляторному середовищі (–31 позиція). Це вказує на зростання адміністративних бар'єрів, нестабільність законодавчої бази та труднощі у захисті прав інтелектуальної власності. Такі фактори створюють несприятливі умови для інноваційної діяльності, знижуючи довіру бізнесу та інвесторів до інституційних механізмів. Погіршення позицій у сфері освіти (–12 позицій) свідчить про недостатню адаптацію національної системи освіти до потреб інноваційної економіки. Зменшення державного фінансування наукових досліджень, відтік кваліфікованих кадрів за кордон та недостатній рівень інтеграції освіти з реальним сектором економіки є серйозними викликами для формування конкурентоспроможного інноваційного потенціалу.

Водночас, аналіз GII за 2024 рік виявляє й позитивні зміни. Зокрема, зростання показників бізнес-середовища (+15 позицій) свідчить про активізацію підприємницької діяльності у сфері технологій та розвиток стартап-екосистеми. Це підтверджує, що, незважаючи на складні умови, український бізнес демонструє здатність до інновацій та адаптації до нових ринкових викликів. Також варто відзначити підвищення показника «знання та результати наукових досліджень» (+11 позицій). Це є наслідком посилення міжнародної співпраці, інтеграції українських науковців у глобальні інноваційні процеси та активного розвитку цифрових технологій. Україна поступово стає частиною глобальної інноваційної екосистеми, що відкриває нові можливості для трансферу знань та технологій.

Ще одним чинником, що визначає перспективи впровадження інновацій в Україні, є розвиток стартап-екосистеми. У 2024 році країна посіла 46-те місце у рейтингу Global Startup Ecosystem Index, покращивши свій результат на три позиції порівняно з попереднім роком. До списку найбільш динамічних стартап-міст України увійшли Київ (75-те місце), Львів, Харків, Одеса, Тернопіль і Дніпро. Розвиток стартап-екосистеми та її інтеграція у світовий технологічний ринок може стати важливим драйвером інноваційного зростання країни [2].

З огляду на наявні виклики та можливості, ефективне впровадження інновацій в Україні потребує комплексного підходу. Необхідно реформувати регуляторне середовище, забезпечивши прозорість законодавства та створивши сприятливі умови для розвитку технологічного бізнесу. Важливим аспектом є посилення захисту інтелектуальної власності та державна підтримка досліджень та розробок (R&D), яка має включати грантові програми, податкові стимули та механізми партнерства між наукою і бізнесом. Не менш важливою є модернізація системи освіти, що дозволить ефективніше готувати кадри для інноваційної економіки. Запровадження практикоорієнтованих навчальних програм, розширення співпраці між університетами та підприємствами, а також розвиток міжнародних академічних зв'язків сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських спеціалістів.

Список використаних джерел

1. Україна в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу. GII Innovation Ecosystems & Data Explorer. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення: 23.03.2025).
2. Україна в рейтингу стартап-екосистем. StartupBlink Uncover the Global Innovation Economy Winners. URL: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine?page=1> (дата звернення: 23.03.2025).

МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Під впливом глобальних тенденцій цифровізації традиційні моделі управління проєктами зазнають суттєвих змін. Для забезпечення конкурентоспроможності в умовах постійних ринкових змін, підприємства мають впроваджувати новітні технології та інтегрувати цифрові засоби. Дослідження методів та засобів управління проєктами набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень, прозорість управлінських процесів та ефективний розподіл ресурсів.

У контексті цифрової економіки ітераційна методологія Agile стала основою для управління ІТ-проєктами з огляду на такі її переваги, як гнучкість, адаптивність, швидке впровадження змін, можливості ефективної командної розробки. Застосування методологій управління Agile, Scrum та Kanban дозволяє командам розробників ефективно адаптувати свої проєкти до реальних потреб, аналізуючи відгуки користувачів на кожному етапі, в результаті чого кінцевий продукт стає максимально відповідним очікуванням користувачів. Така адаптивність не лише прискорює час виходу на ринок, але й підвищує якість продукту завдяки постійному зворотному зв'язку та поступовим вдосконаленням. Зокрема, як ілюструє нещодавня реалізація «Концепції впровадження програмного забезпечення» [1] Міністерства оборони США (Department of the Navys), спостерігається значний поштовх до гнучких практик для швидкого надання високопріоритетних програмних можливостей.

Зростаюча складність проєктних завдань обумовлює потребу в інтеграції різних підходів до управління. Інтегровані системи управління поєднують класичні та гнучкі методології, дозволяючи адаптувати процес управління до специфіки кожного окремого проєкту. Крім того, впровадження Agile не лише впорядковує робочі процеси у проєктах, але й розвиває культуру інновацій команди та оперативного реагування на виклики. Сучасні цифрові засоби управління проєктами відіграють ключову роль у трансформації бізнес-процесів. Інформаційні системи управління, такі як система планування ресурсів підприємства (ERP), система управління відносинами з клієнтами (CRM) та PLM (система управління життєвим циклом продукту), сприяють централізації даних, підвищенню рівня координації між відділами та забезпеченню прозорості прийняття рішень. Хмарні технології дозволяють забезпечити доступ до необхідної інформації у режимі реального часу, що значно покращує ефективність роботи команд та прискорює процеси прийняття рішень. Мобільні застосунки та платформи для дистанційної взаємодії дозволяють забезпечити безперервний зв'язок між учасниками проєкту, незалежно від їхнього місцезнаходження. Значну роль у сучасному управлінні проєктами відіграють технології штучного інтелекту та аналітики даних. Вони дозволяють прогнозувати ризики, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати точність стратегічного планування [2]. Системи підтримки прийняття рішень, що базуються на аналізі великих даних, сприяють виявленню трендів, передбаченню можливих відхилень від плану та оперативному коригуванню напрямків розвитку проєкту. Крім того, автоматизовані системи управління сприяють зниженню операційних витрат та забезпечують високу якість виконання завдань [3].

Використання хмарних сервісів, штучного інтелекту та автоматизованих систем аналізу даних сприяє покращенню якості прийняття управлінських рішень. Інтеграція ERP та CRM систем дозволяє підприємствам оптимізувати процеси планування ресурсів, своєчасно виявляти можливі ризики та забезпечувати ефективний контроль за реалізацією проєктів. Майбутнє в управлінні за розширенням застосуванням штучного інтелекту, IoT-технологій та автоматизованих систем моніторингу.

Отже, поєднання сучасних методів управління проєктами та цифрових технологій дозволяє створити ефективну систему управління, яка забезпечує адаптивність підприємств до змінного середовища. Інноваційні підходи, автоматизовані засоби аналізу та інтеграція інформаційних систем сприяють зростанню ефективності проєктного управління, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку організацій в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. C. Todd Lopez and Army Maj. Wes Shinego. Modern Software Acquisition to Speed Delivery, Boost Warfighter Lethality. U.S. Department of Defence. 2025. URL: <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/4114775/modern-software-acquisition-to-speed-delivery-boost-warfighter-lethality/> (the date of application: 21.03.2025).
2. Гудаков Д., Колодінська Я. Застосування штучного інтелекту для управління проєктами людино-орієнтованих інформаційних технологій. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2025. №1. С. 122–129. URL: <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2025-81-15> (дата звернення: 21.03.2025).
3. Гук П. В., Скляренко О. В. Економічна доцільність модернізації підприємств з використанням автоматизованих систем. *Економіка і управління*. 2022. №2. С. 103–112.

Копішинська К. О.

канд. екон. наук, доц.

доцент кафедри менеджменту підприємств

ORCID: 0000-0002-1609-2902;

Латюк В. В.

магістрант ФММ

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0009-0009-2798-930X

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

Традиційно збутова діяльність розглядалася як завершальний етап у ланцюгу створення споживчої вартості, що полягав у реалізації продукції через сталі канали дистрибуції та стандартні інструменти комунікації. Однак сучасні ринкові умови – зростання конкуренції, зміна поведінки споживачів, диджиталізація бізнесу – ставлять під сумнів ефективність таких підходів. Стабільність ринку поступається місцем динамічним змінам, що вимагає від компаній гнучкішого управління збутом. Це стосується не лише розширення каналів продажу, а й перегляду стратегічних підходів до управління клієнтськими відносинами, аналізу попиту та використання технологій для прогнозування змін.

Сучасний ринок характеризується невизначеністю та швидкими змінами, що робить традиційні збутові моделі менш ефективними. Глобальні економічні виклики, зміни законодавства, технологічні прориви та нові споживчі звички вимагають постійного моніторингу та аналітики. Використання CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту та автоматизації дозволяє підприємствам швидше адаптувати збутову політику. Наприклад, персоналізовані рекомендації, омніканальний підхід та динамічне ціноутворення допомагають гнучко реагувати на потреби клієнтів і випереджати конкурентів. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю швидкого прийняття рішень та гнучкого управління збутом.

Перехід від статичних моделей збуту до гнучких, адаптивних систем означає зміну управлінських підходів. Бізнес більше не може покладатися на довгострокові, жорстко структуровані плани – замість цього потрібні швидкі ітераційні моделі. Деякі компанії вже використовують agile-методи у збуті, що дозволяє оперативно змінювати стратегію відповідно до отриманих даних. Гнучкість передбачає не лише зміну каналів продажу, а й можливість адаптації бізнес-моделі, асортименту та форматів взаємодії з клієнтами.

Основним завданням збуту є створення умов, необхідних для перетворення потреб потенційних покупців у реальний попит на конкретний товар [1, с. 80]. Це неможливо без аналітичного супроводу та інтеграції функції збуту в стратегічне планування. За жорсткої конкуренції та змінюваних споживчих уподобань підприємствам недостатньо просто пропонувати товар – необхідно формувати глибоке розуміння клієнтських потреб, передбачати їхні майбутні очікування та адаптувати процес збуту під нові виклики.

Збут більше не є лише тактичною операцією з реалізації продукції, а стає ключовою складовою управлінської системи підприємства, яка поєднує маркетингову аналітику, інструменти прогнозування, алгоритми управління клієнтським досвідом та інтегрується у загальну систему стратегічного планування. Інтеграція штучного інтелекту, автоматизованих CRM-систем та аналітики великих даних (Big Data) дозволяє не лише оптимізувати збутові процеси, а й прогнозувати зміни попиту. Ці технології дозволяють, зокрема, визначати найперспективніші сегменти споживачів, прогнозувати зміни у попиті та оптимізувати товарні запаси.

Сучасна система управління збутом постає як складний, багаторівневий механізм, який функціонує в умовах зростаючої інформаційної турбулентності, багатовекторного попиту та високої конкуренції. Йдеться не лише про впровадження нових технологій, а й про зміну підходу до прийняття рішень. Гнучкість і адаптивність стають ключовими факторами успішного функціонування збутової системи. Наприклад, компанії, які активно використовують гнучкі бізнес-моделі, можуть швидко реагувати на ринкові зміни, розширювати або скорочувати асортимент, змінювати цінову політику та експериментувати з каналами збуту.

Одним із важливих завдань адаптивного підходу до управління збутом є побудова такої організаційної структури, яка здатна до швидкого коригування напрямків діяльності, оперативного впровадження змін та ефективної роботи з новими каналами комунікації. Для цього необхідно застосовувати принципи децентралізації, що дозволяють збутовим підрозділам приймати самостійні рішення в межах загальної стратегії підприємства. Крім того, важливу роль відіграє омніканальний підхід, що забезпечує взаємодію з клієнтами через різні точки контакту – офлайн-магазини, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні застосунки тощо. Це дозволяє збутовій системі

функціонувати як єдина екосистема, підвищуючи клієнтоорієнтованість і швидкість реакції на ринкові зміни.

Планування збутової політики – це управлінський процес забезпечення відповідності між цілями підприємства у сфері збуту та його збутовим потенціалом [2, с. 60]. Варто зазначити, що адаптивність системи збуту – це не лише технологічна модернізація, а перш за все – організаційна гнучкість та здатність до інтелектуальної реакції на сигнали ринку. Вона охоплює як внутрішні трансформації (перегляд ролей у команді збуту, делегування повноважень, зміна управлінських практик), так і зовнішні (перехід до омніканального підходу, зростання персоналізації, розвиток сервісних компонентів у пропозиції).

У результаті трансформаційного процесу система збуту з функціонального компонента підприємства перетворюється на інтелектуально-гнучкий механізм, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона має не лише відповідати викликам часу, а й передбачати їх, виступаючи драйвером стратегічної еволюції організації.

Адаптивне управління збутом враховує подолання викликів, які відрізняються від технічних проблем тим, що їх неможливо вирішити за допомогою наявних знань. Натомість вони вимагають нового навчання, зміни мислення та часто відходу від загальноприйнятої думки. Так, важливою проблемою стає зниження залученості клієнтів, як наслідок використання традиційного підходу до управління збутом. Для її розв'язання в рамках адаптивного підходу, доцільним може бути створення платформи для залучення клієнтів у продажі, що передбачає: багатоканальне спілкування; інструменти автоматизації; інструменти для співпраці; оцінка лідів; звітність та аналітику; персоналізація; інтеграцію з CRM-системою [3].

Задля кращого розуміння суті переходу до адаптивного підходу доцільним є систематизований порівняльний аналіз ключових параметрів управління збутом у класичних та адаптивних моделях (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів до управління збутом

Параметр	Традиційний підхід	Адаптивний підхід
Організаційна структура	Централізована, стабільна	Гнучка, модульна, здатна до трансформації
Механізми прийняття рішень	Лінійні, з фокусом на історичні дані	Динамічні, аналітично обґрунтовані
Інструменти комунікації	Стандартні канали (збутовий персонал, реклама)	Цифрові платформи, мультиканальні інтеграції
Моніторинг ринку	Періодичний аналіз	Постійний моніторинг із застосуванням ШІ
Орієнтація	Реактивна	Прогностична, превентивна
Управлінська роль збуту	Функціональна одиниця	Інтегрована частина стратегічного управління
Гнучкість цінової політики	Фіксована цінова стратегія	Динамічне ціноутворення
Інноваційний потенціал	Низький	Високий, постійна оптимізація

Джерело: складено авторами.

Таким чином, підприємствам, які прагнуть не просто зберегти, а й зміцнити конкурентні позиції, необхідно переосмислити збутову діяльність як активний простір змін. Це вимагає від менеджменту не лише технічної модернізації, а й стратегічного бачення, де ефективність збуту визначається здатністю системи навчатися, адаптуватися та інтегруватися у загальну архітектуру управління підприємством.

Запровадження адаптивного підходу до управління збутом дозволяє підприємствам не лише швидше реагувати на зміни, а й випереджати конкурентів, підвищуючи ефективність збутової стратегії, тому воно є стає ключовою умовою для забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх викликів та подальшого їх довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
3. What Is Adaptive Leadership? A Guide for Sales Managers. Yesware: вебсайт. URL: <https://www.yesware.com/blog/adaptive-leadership/> (date of application: 21.03.2025).

Копішинська К. О.
канд. екон. наук., доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-1609-2902;
Мінькач С. В.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-7861-675X

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі концепція сталого розвитку займає ключове місце в економічній та екологічній політиці, адже вона спрямована на гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. З огляду на зростаючий вплив людської діяльності на природу та поступове виснаження природних ресурсів, ефективне управління ними є критично важливим для забезпечення стійкості економічних систем у довгостроковій перспективі.

Як зазначено у звіті Deloitte за 2024 рік щодо сталого розвитку, в межах якого опитано понад 2100 керівників із 27 країн про їхні підходи до питань екологічної відповідальності, відбулися суттєві зміни у стратегіях ведення бізнесу. Підприємства дедалі більше розглядають принципи сталого розвитку як можливість для зростання, що підкреслює важливість цього напрямку в сучасному корпоративному управлінні. Глобальні компанії активно приділяють увагу сталому розвитку та збільшують фінансування відповідних ініціатив. Зокрема, 85 % респондентів повідомили про зростання обсягів інвестицій у цю сферу (у 2023 році цей показник становив 75 %). Також 92 % керівників вважають, що їхні підприємства можуть розвиватися без збільшення рівня викидів парникових газів, а 90 % впевнені, що економічне зростання можливе при одночасному дотриманні екологічних стандартів. Це свідчить про те, що бізнес-середовище дедалі більше надає перевагу принципам сталого розвитку, незважаючи на інші виклики, акцентуючи увагу на боротьбі зі зміною клімату та розширенні екологічних інвестицій. Крім того, зростає регуляторний тиск: 60 % компаній зазнають впливу змін у сфері екологічної звітності та адаптації до нових політик, які сприяють прискоренню енергетичного переходу. Ці виклики змушують керівництво та інвесторів значної частини підприємств приділяти більше уваги розробці та реалізації стратегій сталого розвитку [1].

У цьому контексті ефективне використання обмежених ресурсів набуває особливої важливості, а одним із ключових механізмів досягнення цієї мети є ощадливе споживання ресурсів - ресурсозбереження. Воно передбачає комплекс заходів, спрямованих на раціональне використання різних типів ресурсів, зокрема матеріальних, земельних, водних, енергетичних і трудових. Його основна ідея полягає у скороченні споживання, оптимізації витрат та зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище з використанням сучасних технологій [2].

Ресурсозбереження охоплює широкий спектр заходів, які можуть застосовуватися як у виробничій сфері, так і в побутовому секторі. Для більш ефективного управління цими процесами використовують різні методи та підходи (табл.1). Один із найпоширеніших підходів передбачає поділ за видами ресурсів [2]: *матеріальне ресурсозбереження* – зменшення використання сировини, матеріалів і комплектуючих елементів; *енергетичне ресурсозбереження* – скорочення споживання викопного палива (газу, вугілля, нафти) та перехід на відновлювані джерела енергії; *водозбереження* – раціональне використання водних ресурсів, впровадження технологій очищення та повторного застосування води; *земельне ресурсозбереження* – ефективне використання земельних ресурсів, запобігання їх деградації та розвиток екологічного землеробства; *трудове ресурсозбереження* – підвищення продуктивності праці, покращення умов роботи та оптимізація використання робочого часу.

Процес впровадження ресурсозбереження на підприємстві є поетапним і потребує комплексного підходу. На початковому етапі здійснюється аналіз поточного використання ресурсів, що охоплює оцінку споживання матеріалів, енергії та води, а також визначення обсягів утворених відходів і зон із підвищеними втратами ресурсів. На основі отриманих даних формується стратегія ресурсозбереження, яка встановлює ключові цілі, напрями оптимізації та першочергові заходи з підвищення ефективності використання ресурсів.

Наступний етап передбачає реалізацію технічних і організаційних змін, зокрема модернізацію обладнання, вдосконалення виробничих процесів, впровадження технологій повторного використання матеріалів і автоматизацію енергоспоживання. Важливим аспектом є залучення персоналу, оскільки ефективно впровадження ресурсозберігаючих заходів вимагає активної участі працівників. З цієї

метою розробляються навчальні програми, запроваджуються системи мотивації та впроваджуються принципи раціонального використання ресурсів.

Таблиця 1 – Групування методів управління ресурсозбереженням та їх ключові характеристики

Група методів	Підходи до реалізації	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Технічні	Оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності обладнання	- Модернізація обладнання - Автоматизація процесів - Використання енергоефективних технологій	- Скорочення споживання енергії та сировини - Підвищення продуктивності - Зменшення технічних витрат
Організаційні	Раціоналізація ресурсних потоків, екологічне управління	- Впровадження систем екологічного менеджменту - Логістична оптимізація - Контроль споживання ресурсів	- Зменшення втрат матеріалів і відходів - Оптимізація використання ресурсів - Поліпшення управлінських процесів
Економічні	Стимулювання ресурсозбереження через фінансові механізми	- Податкові пільги та субсидії - Інвестиції у "зелені" технології - Система матеріальної мотивації персоналу	- Зниження витрат на сировину та енергію - Підвищення економічної ефективності виробництва - Залучення інвестицій
Правові	Дотримання законодавчих норм, сертифікація продукції	- Впровадження екологічних стандартів (ISO 14001) - Контроль виконання нормативів	- Запобігання штрафам та санкціям - Підвищення ринкової привабливості - Спрощення доступу до міжнародних ринків
Соціально-психологічні	Формування культури відповідального споживання ресурсів	- Навчальні програми та тренінги - Внутрішня екопросвіта - Розвиток корпоративної екологічної культури	- Підвищення обізнаності працівників - Формування відповідального ставлення до ресурсів - Мінімізація марнотратства

Складено авторами на основі [2].

Завершальним етапом є контроль і оцінка ефективності впроваджених заходів. Регулярний моніторинг ключових показників, проведення аудитів і коригування стратегії забезпечують адаптацію до змін у діяльності підприємства та сприяють досягненню довгострокових результатів. Унаслідок цього підприємство знижує витрати, підвищує ефективність використання ресурсів, мінімізує негативний вплив на довкілля та зміцнює конкурентні позиції [3].

Ресурсозбереження може бути застосоване в усіх підрозділах підприємства, охоплюючи як виробничі, так і фінансові та управлінські процеси. Використання відповідних інструментів дозволяє кожному структурному елементу зробити внесок у загальну мету – оптимізацію витрат, підвищення ефективності роботи та зменшення екологічного впливу [3].

Не зважаючи на те, що впровадження ресурсозберігаючих заходів потребує значних початкових інвестицій, у довгостроковій перспективі вони повністю окупаються завдяки економічним та екологічним перевагам. Зокрема, оптимізація споживання енергії, води та матеріалів сприяє зниженню виробничих витрат, що, своєю чергою, дозволяє скоротити собівартість продукції, підвищити її конкурентоспроможність і збільшити прибутковість підприємства. Крім того, впровадження екологічно орієнтованих технологій створює додаткові репутаційні переваги, що сприяють залученню екологічно свідомих споживачів і партнерів. Соціально відповідальний бізнес має вищі шанси на залучення інвестицій, встановлення довготривалих партнерських відносин і участь у міжнародних програмах та тендерах, що зміцнює його позиції на ринку.

Таким чином, ресурсозбереження є невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та зменшенню їхнього впливу на довкілля.

Список використаних джерел

- 2024 Deloitte CxO Sustainability Report. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/research/deloitte-cxo-sustainability-report.html> (the date of application: 18.03.2025).
- Hutsaliuk O., Bondar Iu., Savelieva I., Shchoholieva I & Navolokina A. Resource saving as a tool for environmental and production management in ensuring economic security of sustainable enterprise development. *BIO Web Conf.* 2024. 114. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401025> (the date of application: 18.03.2025).
- Ostapenko O., Savina N., Mamatova L., Zienina-Bilichenko A. & Selezneva O. Perspectives of application of innovative resource-saving technologies in the concepts of green logistics and sustainable development. *Geplat: Caderno Suplementar.* 2020. № 2. URL: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/488> (the date of application: 18.03.2025).

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Машинобудування України традиційно належить до ключових галузей економіки, формуючи індустріальне «ядро» країни. Його роль особливо зросла під час війни, адже поряд із забезпеченням потреб цивільних секторів, машинобудівна галузь стала основою обороноздатності держави. Після здобуття незалежності галузь пережила глибокий спад виробництва [1] і різке зменшення частки у промисловому випуску більш ніж удвічі [2]. В останнє десятиліття перед повномасштабним вторгненням спостерігалися як негативні, так і обнадійливі тенденції. З одного боку, українське машинобудування поступово втрачало позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках через експансію великих зарубіжних корпорацій (особливо у наукоємних сегментах) [3], скорочувалася кількість підприємств і зайнятих працівників (лише за 2015–2022 рр. кількість заводів зменшилася на ~800 – до 6084, а чисельність виробничого персоналу на 126 тис., до 247,9 тис. осіб [4]). З іншого боку, у 2016–2021 рр. кількість активних підприємств навіть дещо зросла [5]. Фінансові результати у 2017–2019 рр. демонстрували зростання, зокрема прибуток сягнув рекордних 23 млрд грн (2019 р.) [5]. Це свідчить, що напередодні теперішньої кризи галузь частково відновила потенціал і могла розвиватися швидше за середньопромислові темпи.

Початок повномасштабного військового вторгнення РФ у лютому 2022 року спричинив різке падіння показників машинобудівної промисловості. Фізичне знищення значної кількості заводів, вимушена релокація підприємств у безпечніші регіони, розрив виробничих ланцюгів та логістики, втрата традиційних ринків збуту – все це призвело до скорочення випуску в галузі на 19,9 % у 2022 році порівняно з довоєнним 2021 роком [5]. Експорт машинобудівної продукції обвалився приблизно на третину до \$441,9 млн у 2022 р., що відповідає лише ~70 % довоєнного рівня [6]. Натомість імпорт продукції машинобудування сягнув майже \$16 млрд у 2022 р., підкреслюючи критичну імпортозалежність внутрішнього ринку [6]. Внаслідок бойових дій різко зменшилася і кількість самих підприємств галузі – з 2022 р. почалося їх масове вибуття з промисловості [5]. Однак уже за кілька місяців війни проявилася протилежна тенденція: нагальна потреба в різноманітній техніці (передусім військового призначення) зумовила вибухове зростання попиту на продукцію українських машинобудівників. Державні оборонні замовлення та інше бюджетне фінансування дозволили завантажити виробничі лінії, а низка заводів оперативно освоїла виготовлення нових видів озброєнь і техніки [7]. У результаті вже в 2023 році галузі вдалося не лише компенсувати воєнний спад, але й перевищити довоєнні обсяги виробництва: випуск продукції машинобудування зріс на 57,6 % проти 2022 року [5]. Особливо стрімке зростання відбулося у виробництві автотранспортних засобів, який у 2023 р. перевищив довоєнний рівень більш ніж наполовину [5]. В той же час, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції у 2023 р. також збільшилося на 78,8 % [5]. Натомість у традиційних підгалузях важкого машинобудування відновлення йшло повільніше: випуск машин і устаткування у 2023 р. залишався майже на 20 % нижчим від довоєнного [5]. Таким чином, війна призвела до масштабної структурної перебудови галузі – пріоритетними напрямками стали виробництва, пов'язані з обороною та високими технологіями, тоді як деякі «мирні» сегменти переживають стагнацію. Показово, що роль мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП) помітно зросла: багато з них інтегрувалися в кооперацію для виконання оборонних замовлень і почали виготовляти продукцію військового призначення [8]. За оцінками, частка прибуткових підприємств у машинобудуванні в умовах війни навіть перевищує середньопромисловий рівень – так, за 2023 р. близько 75,6 % машинобудівних компаній відпрацювали з прибутком (для порівняння, по промисловості в цілому – 71,7 %) [5]. У цілому, оборонно-промисловий комплекс став одним із локомотивів економічного відновлення України – за словами Міністра з питань стратегічних галузей промисловості, обсяги виробництва вітчизняного ОПК у 2023 р. зросли утричі порівняно з 2022 р., а в 2024 р. очікується шестиразове зростання [9]. Це підтверджує високу адаптивність і стресостійкість українського машинобудування, яке навіть в умовах війни змогло переорієнтуватися на нові ніші та забезпечити приріст виробництва.

На сьогоднішній день можна виділити декілька ключових тенденцій розвитку. По-перше, спостерігається технологічна переорієнтація галузі. Цифровізація та Індустрія 4.0 стали вирішальними для конкурентоспроможності. Інноваційні технології є наразі критично важливими для успіху бізнесу: їх активне освоєння дозволяє компаніям підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції та утримувати клієнтів, особливо на зовнішніх ринках [8]. Натомість уповільнення інноваційних процесів або недостатня інноваційна активність залишається хронічною проблемою багатьох вітчизняних

машинобудівних підприємств, що призводить до втрати конкурентних позицій [4]. Водночас війна і повоєнна відбудова стимулюють підприємства активніше впроваджувати інновації – з'являються нові розробки у військовій техніці, дрони, засоби зв'язку тощо, що може позитивно вплинути на загальний технічний рівень галузі в майбутньому. По-друге, відбуваються зміни в організаційній структурі галузі. Малі підприємства посилюють позиції через кооперацію й гнучкість [8]. По-третє, географічна релокація виробництв, розпочата у 2022 р., стала довгостроковою тенденцією: підприємства створюють нові виробничі майданчики у відносно безпечних регіонах, що сприяє рівномірнішому розміщенню машинобудівних потужностей по країні. Це, своєю чергою, веде до формування нових промислових центрів та індустріальних парків на заході і в центрі України. По-четверте, державні замовлення та оборонні програми перетворилися на важливий чинник розвитку галузі і стали гарантом збуту для багатьох підприємств, стимулюючи їхнє технологічне оновлення.

Сучасне машинобудування України функціонує у вкрай складних умовах. Воєнні руйнування продовжують негативно впливати на виробничий потенціал. Пошкодження та знищення інфраструктури призводить до регулярних простоїв, збоїв технологічних циклів і недозавантаження потужностей. Логістичні проблеми і блокування транспортних шляхів ускладнили постачання сировини і комплектуючих, змусили бізнес перебудовувати ланцюги постачань і нести додаткові витрати. Фінансово-економічна ситуація підприємств також залишається напруженою. З одного боку, зросли витрати на енергоносії та матеріали, відчувається нестача обігових коштів; з іншого – скоротився платоспроможний попит населення, що обмежує комерційні замовлення [1]. Через війну багато контрактів було зірвано, експортні можливості звузилися, а внутрішній ринок відчуває тиск імпортої продукції. Надзвичайно гостро постала проблема дефіциту кадрів: масова міграція населення, евакуація кваліфікованих спеціалістів за кордон, а також мобілізація значної частини працездатного населення призвели до браку інженерно-технічних та робітничих кадрів на підприємствах. Окрім воєнних викликів, існують і давні структурні проблеми галузі. Галузь потерпає від технологічного відставання, нестачі інвестицій і оновлення основних фондів [2]. Не менш серйозною проблемою є недостатня підтримка з боку держави. Хоча урядом України ще до війни було затверджено низку програм розвитку машинобудування, їх реалізація наштовхнулася на суттєве недофінансування, бюрократичні перепони та відсутність стратегічних державних замовлень. Приміром, Державна цільова економічна програма розвитку машинобудування до 2025 р. виконувалася лише частково через брак коштів. Також бракує ефективних механізмів експортного страхування, державних гарантій і підтримки просування української техніки за кордон. Серед соціальних чинників відзначається падіння престижності інженерних спеціальностей і відтік молоді з технічних університетів, що ускладнює оновлення кадрового складу галузі. У комплексі ці проблеми становлять серйозні виклики для відновлення та розвитку машинобудівних підприємств України як в умовах воєнного стану, так і в майбутньому післявоєнному періоді [4].

Незважаючи на перелічені труднощі, державна підтримка, інноваційний розвиток і активна участь у відбудові країни здатні забезпечити динамічне відновлення машинобудівної промисловості та перетворити її на один з головних рушіїв економічного зростання і модернізації України у найближчі роки.

Список використаних джерел

1. Карачина Н. П., Кошовий В. В., Штанько О. С. Трансформація розвитку та напрями розбудови машинобудування України. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 218–222.
2. Лук'яненко Є. Стан та тенденції розвитку машинобудівної галузі України у повоєнний час (2014 – 2023). *Challenges and issues of modern science*. 2024. С. 165–174.
3. Васіна А. Ю. Інноваційний механізм структурних перетворень національної економіки. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 26, № 1. С. 9–18.
4. Целікова А. С., Мисько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 228–235.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Карачина Н. П. Трансформація моделей економічної поведінки машинобудівних підприємств за умов розвитку у воєнний час. Реальний сектор економіки України в умовах невизначеності : Матеріали Всеукраїнського симпозіуму (Київ, 04 квітня 2024 року) / відп. ред. Р. Г. Дубас. Київ, Університет «Україна». 2024. С. 55–58.
7. Моїсєєв В. Машинобудування зростає завдяки оборонним замовленням, але нерівномірно та нестійко. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu2024-roku> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Яковенко І. Е., Линник О. І., Пермьков О. А., Басова Є. В. Технологічні інновації як засіб забезпечення конкурентної переваги мікро, малих і середніх машинобудівних підприємств. // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технології в машинобудуванні = Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Techniques in a machine industry: зб. наук.пр. / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2024. № 2 (10). С. 74–85.
9. Спроможності українського ОПК зросли втричі проти минулого року. 2023. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/news/spromozhnosti-ukrayinskogo-opk-zrosli-vtrici-proti-minulogo-roku> (дата звернення: 01.04.2025).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту підприємств Нагорна І. І.

Кравченко М. О.
д-р екон. наук, проф.
декан факультету менеджменту та маркетингу
ORCID: 0000-0001-5405-0159;
Гайдай А. Ю.
магістрант ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0005-2330-4642

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Фармацевтична галузь України в умовах воєнного стану набула надзвичайно важливого значення, ставши не лише складовою системи охорони здоров'я, але й елементом національної безпеки. Повномасштабне вторгнення РФ спричинило радикальні трансформації в економіці, зміни в логістиці, порушення виробничих ланцюгів і серйозні виклики для вітчизняних виробників лікарських засобів. У цих умовах постала потреба в нових підходах до стратегічного розвитку фармацевтичного сектору.

Одним із першочергових напрямів є нарощування внутрішнього виробництва лікарських засобів. Українські фармвиробники мають переорієнтуватися на виробництво критично важливих препаратів, зокрема антибіотиків, протизапальних, знеболювальних засобів, інфузійних розчинів, засобів невідкладної допомоги. В умовах нестабільного імпорту та дефіциту низки медикаментів, національна орієнтація стає пріоритетом державної політики у фармації. Успішним прикладом ефективної адаптації до нових викликів є діяльність провідних українських фармацевтичних компаній, які оперативно перебудували свої виробничі процеси в умовах війни та продовжують стабільно забезпечувати медичні заклади необхідною продукцією. Так, АТ «Фармак» зберегло лідерські позиції на ринку, забезпечуючи безперебійне постачання критично важливих лікарських засобів, ТОВ «Юрія-Фарм» відреагувало на виклики, зосередивши зусилля на випуску інфузійних розчинів і засобів для невідкладної допомоги, ПрАТ «Дарниця» відреагувало на зміну структури попиту населення, збільшивши виробництво кардіологічних і знеболювальних препаратів. З початком війни у 2022 році імпорт лікарських засобів до України скоротився на 38,0 %, експорт – на 24,0 %. Причинами стали логістичні труднощі, руйнування складських приміщень і зростання цін на сировину. Проте вже у 2023 році обсяг експорту фармацевтичної продукції з України зріс до 279 млн дол., що на 17,2 % більше порівняно з попереднім роком (238 млн дол.). Лідерами серед країн-імпортерів стали Узбекистан (53,4 млн дол.), Литва (38,0 млн дол.), Казахстан (28,0 млн дол.), Грузія (24,9 млн дол.) і Молдова (15,2 млн дол.), що свідчить про поступову переорієнтацію експорту на нові ринки [1, с. 205].

Другим ключовим вектором є розвиток логістичної інфраструктури. В умовах пошкодження транспортних шляхів, небезпеки авіа- та ракетних ударів, виникла потреба в побудові гнучких і децентралізованих систем постачання лікарських засобів. Необхідно впроваджувати цифрові системи відстеження ланцюгів поставок, покращувати комунікацію між виробниками, дистриб'юторами, аптечними мережами та закладами охорони здоров'я. Особливо актуальним є забезпечення доступу до ліків у прифронтових регіонах, де потреби найбільші, а ризики – найвищі.

Цифровізація є ще одним стратегічним напрямом. Підприємства повинні активніше впроваджувати IT-рішення у виробничі процеси, управління запасами, документообіг та комунікацію з партнерами. Онлайн-моніторинг залишків лікарських засобів, електронні рецепти, інтеграція з eHealth – ці рішення дозволяють оперативно реагувати на виклики та забезпечувати ефективне управління ресурсами. Серед цифрових рішень, які активно впроваджуються глобальними фармацевтичними компаніями, слід відзначити: використання штучного інтелекту, який аналізує великі обсяги медичних даних, що дозволяє дослідникам створювати більш цілеспрямовані ліки, прогнозує ефективність препаратів, скорочує витрати та час для переходу до клінічних випробувань; використання Big Data, що забезпечує точність клінічних досліджень та прогнозування побічних ефектів та дає змогу компаніям контролювати ефективність та безпечність препаратів після виходу на ринок; застосування телемедицини, яка дозволяє лікарям дистанційно стежити за станом здоров'я пацієнтів та коригувати лікування онлайн [2].

Наукові дослідження та інновації залишаються важливою передумовою розвитку галузі. Незважаючи на складні умови, українські фармацевтичні компанії мають зберігати і розвивати свої наукові підрозділи, працювати над створенням нових формул, адаптацією існуючих препаратів до нових реалій, зокрема у сфері травматології, реабілітації, лікування психоемоційних станів. Співпраця з університетами, інститутами, залучення грантових ресурсів і міжнародне партнерство мають стати базою для модернізації фармацевтичної науки.

Не менш важливим є кадрове забезпечення галузі. Війна спричинила міграцію, виїзд частини спеціалістів за кордон, зміну профілів зайнятості. У таких умовах потрібно створювати стимули для повернення кадрів, розвивати програми перепідготовки, підтримувати безперервну освіту для фармацевтів. Роль освітніх закладів у підготовці фахівців нової генерації зростає.

Регуляторне середовище також вимагає адаптації. Підвищення прозорості процедур реєстрації, сертифікації, державного контролю якості лікарських засобів має поєднуватися з гнучкістю і адаптивністю у критичних ситуаціях. Наразі українські виробники стикаються з бар'єром подвійної GMP-сертифікації: в Україні та в ЄС. У 2022 році було ухвалено нову редакцію Закону «Про лікарські засоби», що має гармонізувати національне законодавство з європейським і, в перспективі, забезпечити взаємне визнання стандартів [3].

Ще одним ключовим напрямом є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, як у контексті пошуку нових ринків збуту, так і у залученні інвестицій, сировини та технологій. Фармацевтичні підприємства мають активніше інтегруватися в міжнародні ланцюги доданої вартості, зміцнювати бренд української фармацевтики на глобальному ринку. Зниження імпорту та поступове зростання експорту демонструють потенціал для формування конкурентоспроможної та незалежної галузі. Серед 15 проаналізованих компаній п'ять здійснюють продаж продукції виключно на внутрішньому ринку – це АТ «Лубнифарм», ТДВ «ІнтерХім», ТОВ «Біофарма», ТОВ «ФарКоС» і СП ТОВ «SPERCO». У той же час АТ «Фармак» реалізує ліки у 50 країнах світу, а ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» і ПрАТ «Червона зірка» мають відповідно 41 і 40 ринків збуту. Для решти компаній географія експорту варіюється в межах від 7 до 24 країн (рис.1).

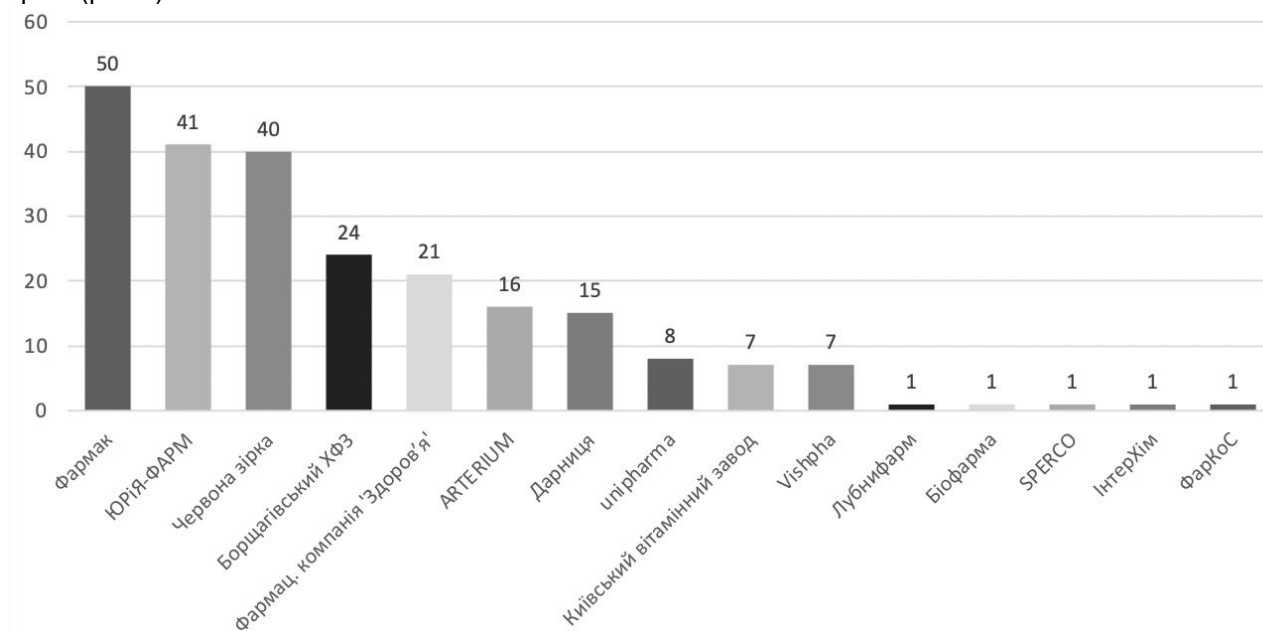


Рисунок 1 – Географія експорту українських фармвиробників
Складено авторами за даними [4]

Отже, стратегічні напрями розвитку фармацевтичної галузі в умовах війни повинні ґрунтуватися на принципах адаптивності, стійкості, інноваційності та соціальної відповідальності. Ефективне поєднання державної політики, управлінських рішень і ініціатив приватного сектору здатне забезпечити збереження та модернізацію галузі навіть у надзвичайно складних умовах. Особливу роль відіграє підтримка експорту, цифрова трансформація виробництва та активне впровадження міжнародних стандартів якості. Успішні приклади вітчизняних компаній демонструють, що навіть у період воєнного стану можливе не лише збереження, а й стратегічне посилення позицій української фармацевтики на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Попова І., Демченко Н., Швед А. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 4, № 543. С. 203–209.
2. Фармацевтична галузь України 2023. *Фармацевтична компанія «Дарниця»*. URL: <https://darnytsia.ua/pharmadirectory> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Огляд фармацевтичного ринку України в часи важких випробувань. *Фармацевтична галузь : Об'єктивний інформаційний канал*. URL: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan> (дата звернення: 20.03.2025).
4. Топ–15 фармацевтичних компаній України 2024. *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine> (дата звернення: 21.03.2025).

Кузнєцова К. О.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств,

ORCID: 0000-0003-0162-1071;

Ченуша О. С.

канд. екон. наук,

старший викладач кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-7184-2705

СУЧАСНІ ТRENДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджмент всіх рівнів зазнає суттєвих змін разом із трансформацією господарських систем та їх зовнішнього середовища під впливом впровадження технологічних інновацій, поширення глобалізаційних тенденцій в економіці та змін у поведінці працівників. Говорячи про менеджмент майбутнього, керівники будуть орієнтуватися на гнучкість, технологічність, інклюзивність та екологічність в управлінні. Організації, які адаптуватимуться до нових викликів зовнішнього середовища, отримають додаткові конкурентні переваги та зможуть ефективно працювати в умовах швидких змін. Наведемо ключові тренди, які сьогодні визначають розвиток управління організаціями.

1. *Гнучкі та адаптивні методи управління (Agile & Holacrasy)* характеризуються відмовою від традиційних жорстких ієрархічних структур на користь формування гнучких команд та розроблення адаптивних стратегій, використання Agile-методології у різних сферах бізнесу, а не лише в IT-сфері, впровадження OKR (Objectives & Key Results) та Scrum для ефективного управління цілями тощо. OKR-методологія встановлення цілей, завдяки якій команди фокусуються на найбільш пріоритетних завданнях, дозволяє досягти максимальної ефективності розроблення проєктів. Scrum є лише частиною гігантської головоломки Agile – ширшого підходу до управління проєктами, який наголошує на співпраці з клієнтами, реагуванні на зміни та швидкому наданні робочих рішень. Scrum є специфічною структурою в рамках Agile-парасольки. Холакратія є одним із способів децентралізації влади, в якій ієрархія (холархія) побудована таким чином, що кожен співробітник може впливати на життя компанії і має повну владу в рамках своєї ролі та зобов'язань. IPLAND (український сервіс-провайдер IT-рішень, розроблених з урахуванням потреб дистриб'юторів і виробників) – це одна з перших компаній в Україні, що перейшли до холакратії [1]. Хоча після появи цієї методології з'явилась її критика у впровадженні та ефективності.

2. *Діджиталізація менеджменту (Artificial Intellect – AI та автоматизація, AI-Driven Management)* – використання AI, аналітики великих даних (Big Data) та цифрових платформ для оптимізації процесів управління, прогнозування попиту, аналіз продуктивності персоналу, автоматизація рутинних завдань, використання ERP-систем (SAP, Oracle) для управління бізнес-процесами. Прикладом є використання ChatGPT для HR-менеджменту (при відборі резюме), а Salesforce – для автоматизації продажів. Звіт компанії Deloitte показав, що індустріальний метавсесвіт та генеративний AI (GenAI) є новою тенденцією 2024 р., яка започатковує нову епоху в цифровому ландшафті. Доходи від промислового метавсесвіту до 2030 р. можуть сягнути 100 млрд дол., у 2 рази перевищуючи споживчий сегмент [2].

3. *Гібридні та віддалені моделі роботи (Hybrid Work)* – зміна підходу до організації робочих процесів через поширення віддаленої роботи, гібридний формат роботи (частина команди працює з офісу, частина – з дому), використання хмарних технологій (Zoom, Slack, Microsoft Teams, Asana) для управління співробітниками. У 2024 р. частка вакансій щодо віддаленої роботи в Україні склала 7 %. Першим фактором, що став підготовчим етапом до формування цього тренду, був початок пандемії COVID-19, коли частка вакансій дистанційної роботи зросла з 4 % у 2 кварталі 2019 р. до 6,4 % у 2 кварталі 2020 р. Далі динаміка посилювалась і досягла піку в 4 кварталі 2021 р. (6,8 % від загальної кількості вакансій). Другим фактором популяризації віддаленої роботи став початок повномасштабної війни. Частка вакансій з дистанційною роботою зросла з 6,5 % у 2 кварталі 2021 р. до 13,9 % у 2 кварталі 2022 р. [3].

4. *Популяризація різноманітності та інклюзивності (Diversity & Inclusion)* – орієнтація на формування команд із представників різних культур, поколінь та соціальних груп, впровадження програм рівності та антидискримінаційної політики в організаціях, розвиток гендерної рівності на керівних посадах. Подібна практика вже давно запроваджується на в США та Заході (Tesla та IBM активно впроваджують програми інклюзивного лідерства), проте все ще вимагає уваги та розроблення комплексного підходу.

5. *Управління талантами та Upskilling персоналу* – інвестування у розвиток навичок працівників через навчання та перепідготовку, впровадження Lifelong Learning (навчання протягом життя), використання EdTech-платформ (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning тощо) для підвищення кваліфікації. Наприклад, Amazon інвестує 700 млн дол. у програму перекваліфікації співробітників. Наразі в українському бізнесі також все частіше використовуються різноманітні форми та методи навчання персоналу залежно від специфіки організації. Також вони використовують програми адаптації працівників, навчання за продуктами та послугами компанії, які проводяться у формі вебінарів, воркшопів, тренінгів, тимбілдінгів тощо. Підвищення кваліфікації відбувається на навчальних програмах внутрішніх академій та зовнішніх провайдерів.

6. *ESG-менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність (CSR)* – орієнтація на екологічні, соціальні та корпоративні стандарти управління (Environmental, Social, Governance – ESG), зелений менеджмент (впровадження еко-ініціатив, прямування до вуглецевої нейтральності), прозорість у бізнесі та звітність перед суспільством. Сьогодні уряди йта недержавні установи розвинутих країн світу впроваджують стимулюючі та регулюючі норми, що регламентують вимоги до ESG та відповідного звітування організацій. Тут варто згадати директиву ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), прийняту в 2022 р., згідно з якою, понад 50 тис. європейських підприємств повинні будуть звітувати про нефінансові (ESG показники) з 2025 р. (за період 2024 р.). Ця директива також поширюється і на компанії в країнах поза ЄС (бізнеси, акції яких котируються на біржах у країнах ЄС, мають материнську компанію в країні ЄС або мають значну частку бізнесу в країнах ЄС). Неофіційно було підраховано, що директива буде стосуватися приблизно 10 тис. компаній поза межами ЄС, включно з Україною [4].

7. *Управління поколінням Z (Gen Z Management)* – адаптація корпоративної культури до нового покоління працівників, які прагнуть гнучкості, етики та цифрової взаємодії, зменшення жорсткої ієрархії та бюрократії в організаціях, впровадження неформальних методів комунікації (чат-боти, соціальні мережі), впровадження гнучких робочих політик, орієнтованих на молодь.

8. *Управління змінами та антикризові стратегії* – врахування глобальної нестабільності (інфляція, пандемії, війни) у стратегічному плануванні, використання гнучких бізнес-моделей (Leap Management, Scenario Planning), запровадження антикризових стратегій (скорочення витрат, цифрова трансформація).

9. *Емоційний інтелект (EQ – emotional quotient) та Well-being менеджмент* – орієнтація на психологічний комфорт співробітників та розвиток емоційного інтелекту керівників, запровадження психологічної підтримки та програм ментального здоров'я, навчання керівників навичкам емоційного лідерства, оптимізація співвідношення hard-skills та soft-skills у вимогах до співробітників. Наприклад корпорація Google використовує Mindfulness-програми для зменшення стресу у співробітників. MBSR (Mindfulness-based stress reduction) є підходом для вирішення психологічних труднощів у людей, який поєднує концепцію усвідомленості (mindfulness) та ідеї управління своїм стресом. Дана програма визнана на офіційному рівні в якості ефективного засобу терапії та рекомендована в протоколах терапії для подолання різних психологічних труднощів.

10. *Big Data та Predictive Analytics у прийнятті рішень* – використання аналітики даних для прогнозування ринкових тенденцій і прийняття рішень. Big Data допомагає аналізувати поведінку споживачів, ефективність персоналу, фінансові ризики тощо. AI-алгоритми прогнозують майбутні бізнес-тренди.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності управління організації впроваджують гнучкі методи управління (Agile, OKR, Scrum), AI та Big Data, а також адаптуються до нових моделей роботи, таких як гібридні формати та дистанційне управління командами. Зростає значення соціальної відповідальності, управління талантами, інклюзивності та EQ, що формує новий тип корпоративної культури, орієнтований на сталий розвиток та добробут працівників. Використання аналітичних даних та прогнозування дозволяє керівникам приймати стратегічні рішення, адаптуючись до динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бас А. Перша холакратія в Україні: шлях IPLAND до бірюзової організації. Human stories & ideas 2018. URL: <https://medium.com/teal-ua/ipland-the-first-holacracy-in-ukraine-c30a51af7979> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Як пандемія та війна вплинули на дистанційну роботу: аналіз ринку 2019–2022. Work.ua. 2022. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2172/> (дата звернення: 30.03.2025).
4. Олійник М. Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу. Інтерфакс-Україна: Інформаційне агентство. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1027682.html> (дата звернення: 30.03.2025).

Кукса В. М.
канд. екон. наук, доц.,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Черкаси, Україна
ORCID: 0000-0002-2061-0098;
Масюкевич А. М.
магістрант
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Черкаси, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасні банківські установи функціонують в умовах динамічних змін фінансового ринку, зростаючої конкуренції та цифрової трансформації економіки. Одним із ключових факторів успіху банку є ефективне управління персоналом, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, продуктивність співробітників та фінансові результати діяльності.

В умовах швидкого розвитку цифрових технологій виникає необхідність адаптації банківських установ та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності через ефективне управління людським капіталом. Саме тому необхідно розглянути основні аспекти впровадження цифрових технологій у HR-менеджменті банків, їхні переваги, виклики та перспективи розвитку.

Питання управління персоналом, обумовлених впровадженням цифрових технологій у всі сфери життя, розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Середа Г. В., Колот А. М. [1] Кукса В. М. [2], Лопушак Г. С. та ін. Однак проведені дослідження не повною мірою розкривають сутність цифровізації у сфері управління персоналом, зокрема банківських установ, що визначає актуальність дослідження.

Ефективне управління персоналом є однією з найважливіших складових успіху банку, адже від мотивації, професійного розвитку працівників та запровадження цифрових технологій залежить якість роботи всієї організації. Згідно з даними «Опендатабот», найбільший прибуток після сплати податків серед українських банків у січні 2025 року отримав ПриватБанк, який заробив 6,61 млрд грн. На другому місці знаходиться Ощадбанк із прибутком 2,06 млрд грн. Третю позицію займає Укресімбанк, який отримав 1 млрд грн. Четверте місце посів Універсал Банк із показником 0,95 млрд грн [3].

Ці дані підтверджують, що державні банки залишаються найбільш прибутковими гравцями фінансового ринку України, тоді як приватні комерційні банки дещо відстають.

Нині АТ КБ «ПриватБанк» є провідною банківською установою України та лідером за якістю наданих банківських послуг. Банк приділяє значну увагу впровадження цифрових технологій вдосконаленню системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, створюючи сприятливі умови для професійного зростання та підвищення професійного розвитку співробітників.

Проте, попри загальну ефективність впроваджених заходів, існують певні проблеми, що можуть негативно впливати на рівень задоволеності персоналу. Аналіз чинної системи мотивації показує, що серед основних чинників незадоволеності співробітників виділяються рівень заробітної плати, система оцінювання та рейтингування працівників, а також обмежені можливості кар'єрного розвитку. Додатковими проблемами є високий рівень стресу, завищені трудові нормативи та низька залученість лінійного персоналу до стратегічного розвитку банку.

Станом на 2023 рік у банку працювало 20,5 тис. осіб, з яких 2,1 тис. перебували у відпустці по догляду за дитиною або на лікарняному у зв'язку з вагітністю та пологами. Співвідношення за категоріями працівників виглядає наступним чином: 66 % – жінки, 4,02 % – особи з інвалідністю, 3,9 % – мобілізовані до ЗСУ, 23 % – батьки дітей віком до 6 років, а 12,7 % – працівники старші за 50 років [4, с.17]. На кінець 2023 року основну частину персоналу складали штатні працівники (95,8 %), що на 11,4 % більше порівняно з 2022 роком. Частка співробітників, які працюють за цивільно-правовими договорами, становила 4,2 % і зменшилася впродовж аналізованого періоду.

Попри скорочення чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» з 26 тис. осіб у 2018 році до 20,5 тис. у 2023 році, витрати на його утримання, навпаки, зростали. Зокрема, фонд оплати праці збільшився на 21 % на одного працівника щороку. Основними факторами цього зростання стали підвищення рівня доходів співробітників, що було зумовлено інфляційними процесами, загальним підвищенням заробітних плат у банківському секторі, а також мобілізацією частини працівників.

Аналіз діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про її загальну ефективність, оскільки більшість працівників задоволені роботою в установі. Водночас, попри ретельну розробку мотиваційного механізму, він має певні недоліки. Основними факторами, що

негативно впливають на рівень лояльності персоналу, є рівень заробітної плати, невдоволеність системою оцінювання та рейтингування співробітників.

Крім того, виявлено й інші проблеми кадрового управління, зокрема обмежені можливості для кар'єрного та професійного розвитку, низьку залученість лінійного персоналу до процесів розвитку банку, високий рівень стресу, надмірне робоче навантаження та суворі трудові нормативи.

Цифрові технологічні ресурси відіграють ключову роль у діяльності банку. Зокрема, банк активно працює над автоматизацією бізнес-процесів обслуговування клієнтів, створює ефективну систему навчання для продавців як у форматі очного, так і дистанційного навчання, а також удосконалює технології підтримки внутрішніх процесів. Крім того, банк модернізує організаційну структуру, що сприяє ефективному впровадженню змін та управлінню поточними операціями. Важливим напрямом роботи є підтримка стабільності IT-систем, розвиток їхньої цільової архітектури, а також реалізація проектів з оптимізації критичних цифрових сервісів.

Пріоритетними сферами розвитку залишаються Приват24, IT-системи та процесинг, безготівкові й безконтактні платежі, біометричні технології, модернізація банківської мережі та покращення якості обслуговування клієнтів. Приват24 як ключовий елемент цифрової екосистеми банку продовжує розвиватися у напрямку підвищення функціональності, зручності використання та розширення спектра послуг.

Основними напрямками вдосконалення управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» на основі цифрових технологій, на наш погляд, можуть бути:

1. Запровадження автоматизація HR-процесів – використання спеціалізованих HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) дозволяє оптимізувати кадровий облік, управління заробітною платою, рекрутинг та навчання персоналу.

2. Аналітика великих даних (Big Data) у HR – дасть змогу оцінювати продуктивність співробітників, прогнозувати плинність кадрів та прогнозувати кар'єрне зростання.

3. Використання штучного інтелекту та чат-ботів – допоможе здійснювати автоматичне консультування, персоналізують процес навчання та допомагають оцінювати ефективність співробітників.

4. Гейміфікація – використання гейміфікованих програм для адаптації нових співробітників та розвитку їхніх професійних навичок.

5. Дистанційне навчання та розвиток (EdTech) – використання онлайн-платформ (Coursera, Udemu, LinkedIn Learning) активно використовуються для професійного розвитку персоналу.

6. Гнучкі графіки роботи та дистанційна зайнятість – використання цифрових платформ (Slack, Microsoft Teams, Trello) дозволяє ефективно керувати віддаленими командами та сприяє підвищенню продуктивності.

7. Технології для корпоративної культури та командоутворення – використання віртуальних платформ (Yammer, Workplace) сприяють внутрішній комунікації, дозволяючи співробітникам взаємодіяти, ділитися ідеями та брати активну участь у корпоративному житті.

Окрім цього, впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом дозволить АТ КБ «ПриватБанку» ефективніше використовувати людський капітал, залучати талановитих фахівців та сприяти розвитку висококваліфікованих кадрів. Використання сучасних HR-технологій сприятиме покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню корпоративного духу.

Завдяки автоматизації рутинних процесів банк може зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток лідерства, формування сильної корпоративної культури та створення інноваційного середовища. Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту в управлінні персоналом дає змогу прогнозувати потреби ринку праці, виявляти потенційні проблеми та оперативно на них реагувати.

Таким чином, активне застосування цифрових технологій у HR-сфері не лише підвищує ефективність роботи банку, а й сприяє його стійкому розвитку, адаптації до нових викликів ринку та зміцненню позицій у фінансовому секторі.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. №1. С. 7–31. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
2. Кукса В. М., Полях К. В. Управління персоналом: нові тенденції та загрози. *Електронне наукове видання міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. 2020. № 1. (37). С. 91–101.
3. Прибутковість банківської системи URL: https://opendatabot.ua/open/bank-ranking?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.03.2025).
4. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. Об'єднаний результат URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 10.03.2025).

ПРОГНОЗНІ ОЦІНКИ ВПЛИВУ НА ПЕРЕХІД ДО ШОСТОЇ ДОВГОЇ ХВИЛІ М. КОНДРАТЬЄВА

Ситуацію, що склалася доцільно інтерпретувати, виходячи з позицій еволюційної економічної теорії, яка базується на теорії довгих (60–50-річних) хвиль М.Кондратьєва. Її автор стверджував, що перехід від низхідної хвилі попереднього циклу до висхідної хвилі наступного супроводжується соціальними потрясіннями, війнами, катастрофами. Так Перша світова війна (1914–1918 рр.), наступний розпад європейських імперій та революція в Росії припали на низхідну траєкторію 3-ї хвилі (орієнтовно 1880–1930 рр.). Друга світова війна (1939–1945 рр.) на початок висхідної траєкторії 4-ї хвилі (орієнтовно 1930–1980 рр.). Перехід від 4-ї до 5-ї хвилі (орієнтовно кінець 80-початок 90-х років ХХ ст.) співпав з поразкою СРСР Перший світовий Холодній війні та у Афганістані (1979–1989 рр.) та його подальшим розпадом (яку лідер РФ характеризував як найбільшу геополітичну катастрофу ХХ ст., внаслідок якої «у РФ не стало кордонів»).

А саме зараз ми маємо перехід від низхідної 5-ї довгої хвилі (орієнтовно 1980–2030 рр.) до висхідної 6-ї, який також супроводжується нестабільністю в Європі (Україна-РФ), Азії (Близький Схід, Китай-Тайвань, Кореї), Південній Америці (Венесуела-Гайана). Цей нестабільний та невизначений стан, що складається, деякі експерти вже визначають як Першу світову Гібридну або Другу світову Холодну війну. Саме еволюційна економічна теорія, зосереджуючись на динамічних процесах змін та адаптації в економічних системах, може дати певне розуміння сучасної українсько-російської війни. Відповідно до засадничих положень цієї теорії, економічні системи постійно змінюються під впливом різних факторів, включаючи технологічні інновації, інституційні зміни та еволюцію соціальних і політичних структур. Тобто в світі розгортається війна за «технологічне лідерство».

Теорія довгих хвиль Кондратьєва, або теорія економічних циклів, пояснює економічні зміни через чергування довгострокових періодів підйому та спаду, тривалістю приблизно 50–60 років. Ці цикли часто пов'язують із технологічними інноваціями, які кардинально змінюють економіку і суспільство. З цієї перспективи сучасна війна за світове технологічне лідерство може розглядатися як черговий етап у довгих хвилях Кондратьєва, де провідні держави та компанії змагаються за домінування в новій хвилі технологічних інновацій. Ларрі Фінк, голова ради директорів BlackRock, найбільшої у світі компанії з управління активами BlackRock (уже \$11,6 трлн в управлінні), опублікував щорічне звернення до інвесторів. Він говорить про ринки, тренди, прогнози. Лист не дуже оптимістичний, але Ларрі не критикує політику Трампа, оскільки фонд досить тісно працює із урядом США. Лист Фінка відображає перехідний момент у світовій економіці, де нерівність, протекціонізм та технологічні зміни формують нові реалії. Аналіз цього документу зроблено в [1]. Його прогнози підкреслюють ризики (зростання боргів, ослаблення долара) та можливості (приватні ринки, криптовалюти). BlackRock адаптується, знижуючи акцент на спірні теми, такі, як ESG, та посилюючи фокус на демократизацію інвестицій та інфраструктуру. Ці тенденції вказують на посилення конкуренції, особливо з Китаєм, та необхідність інновацій для збереження економічного зростання.

Висока економічна невизначеність. Фінк зазначає, що поточний рівень тривоги серед клієнтів та лідерів бізнесу щодо економіки є найвищим за останні десятиліття. Це пов'язано з нестабільністю, спричиненою геополітичними змінами, протекціонізмом та новими тарифними бар'єрами. Однак він висловлює оптимізм, наголошуючи на тому, що подібні кризи в минулому долалися завдяки адаптації та інноваціям.

– *Повернення протекціонізму.* Фінк підкреслює, що протекціонізм «повернувся з силою», що пов'язано зі зростанням нерівності та невдоволенням розподілом економічних благ. Це впливає на торгівлю та інвестиції, створюючи нові ризики та можливості для інвесторів.

– *Зростання приватних ринків.* Фінк прогнозує подальше збільшення значущості приватних ринків (інфраструктура, нерухомість, приватні компанії) за умов, коли уряди стикаються з дефіцитами бюджетів. Пропонується переглянути традиційну модель портфеля 60/40 (акції/облігації) на користь моделі 50/30/20, включаючи 20 % у приватні активи, які забезпечують захист від інфляції та стабільність.

– *Загроза домінуванню долара США.* Фінк попереджає, що статус долара як світової резервної валюти не гарантовано. Якщо США не скоротять дефіцит бюджету та боргу, цифрові активи, такі, як біткоїн, можуть стати альтернативою, що змінить глобальну фінансову систему.

– *Енергетичний перехід та конкуренція.* Хоча акцент на кліматичних питаннях у листі знизився, Фінк зазначає, що Китай активно інвестує в декарбонізацію (наприклад, ядерну енергію) та

електромобілі, розглядаючи це як спосіб домінувати у майбутньому промисловості. Це створює конкурентний тиск на інші країни.

– *Економічна нерівність як рушійна сила змін.* Фінк підкреслює, що капіталізм працював на «надто небагатьох», створюючи «подвійні економіки» – одну для багатих, іншу для тих, хто стикається з труднощами. Ця нерівність підживлює протекціонізм та політичні зміни, включаючи зростання популізму.

– *Демократизація інвестицій.* BlackRock прагне розширити доступ до фінансових ринків, особливо до приватних активів (наприклад, інфраструктурних проєктів), які раніше були доступні лише великим інвесторам. Пропонується концепція «економічної демократії», де більше людей зможуть інвестувати та накопичувати багатство, що може пом'якшити соціальну напругу.

– *Зростання популярності криптовалют.* Успіх біткоїн-ETF BlackRock, який став найбільшим запуском біржового продукту в історії (\$50 млрд за рік), підкреслює визнання цифрових активів у традиційних фінансах. Це відбиває зміна сприйняття криптовалют як класу активів.

– *Зниження акценту на ESG та DEI.* На відміну від попередніх років, Фінк уникає згадок про ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) та DEI (різноманітність, рівність, інклюзивність), що сигналізує про стратегічний відступ від цих тем через політичну критику, особливо в США. Це відбиває адаптацію BlackRock до поточного політичного клімату.

– *Інвестиції в інфраструктуру та технології.* BlackRock активно розширює присутність у приватних ринках через придбання, такі, як Global Infrastructure Partners, HPS та Prequin. Це вказує на ставку на довгострокове зростання у таких секторах, як дата-центри, енергомережі та транспортна інфраструктура.

– *Глобальна конкуренція та роль Китаю.* Успіх китайських компаній, таких, як BYD у секторі електромобілів, наголошує на посиленні конкуренції з боку Китаю в технологічних та зелених галузях, що вимагає від Заходу прискорення інновацій.

– *Пенсійна криза.* Фінк порушує питання необхідності переосмислення пенсійних систем, вказуючи на недостатню підготовку багатьох країн до старіння населення. Це може стати довгостроковою проблемою економіки.

З позицій теорії довгих хвиль Кондратьєва, Росія прагне зберегти і розширити свою роль у глобальному технологічному просторі, незважаючи на значні виклики. Її участь у війні за технологічне лідерство включає розвиток внутрішніх інноваційних можливостей, стратегічне партнерство та адаптацію до змінних умов глобальної економіки. Виходячи з цього зробимо спробу пояснити витoki сучасної війни.

1. Еволюція інституцій та національних економічних систем. Еволюційна економічна теорія підкреслює важливість інституційних змін і розвитку національних економічних систем. Україна після здобуття незалежності в 1991 році пройшла через серію економічних і політичних трансформацій, спрямованих на інтеграцію з європейськими та міжнародними інституціями. Цей процес включав розробку нових інституцій, економічних реформ і зміну зовнішньополітичного курсу, зокрема на ЄС та НАТО. У відповідь на ці зміни Росія побачила загрозу своїм геополітичним та економічним інтересам, що стало одним з факторів, які призвели до конфлікту.

2. Конкуренція за ресурси та ринки. Еволюційна економічна теорія також розглядає економічні системи як конкурентні арени, де різні суб'єкти борються за доступ до ресурсів і ринків. Україна, маючи значні природні ресурси (зокрема, аграрні землі, корисні копалини, людський капітал та інші ресурси), є стратегічно важливою територією. Контроль над цими ресурсами має велике значення для обох країн, особливо в умовах глобальної конкуренції.

3. Технологічні інновації та військова промисловість. Технологічні інновації є важливою засадничою складовою еволюційної економічної теорії. Сучасний конфлікт відбувається на тлі швидкого розвитку військових технологій та інновацій у сфері оборони. Війна стимулює технологічний прогрес у військовій промисловості, що, в свою чергу, впливає на економічні структури та потенційно створює нові ринки для військової продукції.

4. Соціальні та культурні трансформації. Еволюційна економічна теорія також враховує соціальні та культурні зміни, які впливають на економічні системи. Конфлікт спричинив значні соціальні зрушення, включаючи переміщення населення, зміни в структурі робочої сили та культурні трансформації. Ці зміни впливають на економічну діяльність та можуть мати довгострокові наслідки для економічного розвитку обох воюючих сторін.

5. Адаптація та виживання. Еволюційна економічна теорія наголошує на адаптації та виживанні економічних суб'єктів у змінних умовах. Український бізнес і громадянське суспільство демонструють високу здатність до адаптації в умовах війни, знаходячи нові способи ведення бізнесу, підтримки економіки та надання допомоги постраждалим. Ці адаптаційні процеси є ключовими для виживання та відновлення економіки в постконфліктний період. Таким чином, еволюційна економічна теорія допомагає зрозуміти комплексність і динаміку українсько-російської війни, розглядаючи її як результат еволюційних процесів в економічних, інституційних, соціальних та технологічних сферах.

Список використаних джерел

1. Амелін А. Співзасновник та директор економічних програм Ukrainian Institute for the Future. Вітання від Black Rock. Що прогнозує світові найбільша компанія з управління активами. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/kurs-dolara-bude-padati-haosu-stane-bilshe-prognoz-dlya-ekonomiki-vid-black-rock-50506166.html> (дата звернення: 02.03.2025).

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СЕРВІСНИХ ЕКОСИСТЕМ: БАГАТОРІВНЕВИЙ ПІДХІД

Бізнес-модель трактується як система або механізм ведення економічної діяльності, який визначає яким чином підприємство створює і поставляє цінність клієнтам, а також одержує від цього прибуток. Утім, традиційні підходи до бізнес-моделювання здебільшого зберігають фірмоцентричну логіку, яка виявляється недостатньою в умовах сучасних взаємопов'язаних і сервісно-орієнтованих ринків, де компанії все частіше функціонують не ізольовано, а як частина сервісних екосистем – складних, адаптивних мереж постачальників і споживачів, які спільно створюють цінність. У цьому контексті набувають значущості положення сервісно-домінантної логіки (далі СДЛ) та багаторівневого процесу створення цінності, що виходять за межі окремого підприємства.

Ранні концепції бізнес-моделювання, зокрема ланцюг цінності Портера, акцентували увагу на внутрішніх процесах, розглядаючи підприємство як систему, яка трансформує вхідні ресурси у вихідні результати. Такий підхід було суттєво розширено в канві бізнес-моделі Остервалдера та Піньє, де бізнес-модель розглядається не лише як сукупність внутрішніх операцій та механізм генерування прибутку, а і як система відносин з партнерами і клієнтами. З часом з'явилася низка альтернативних підходів, які мали на меті відобразити різні аспекти створення цінності. Окрім популярної канви бізнес-моделі, були запропоновані: модель STOF, яка включає послуги, технології, організаційні механізми та фінансові аспекти, концепція мережі цінності, а також новітні підходи, орієнтовані на сталий розвиток, зокрема трифакторні бізнес-моделі (*англ. triple-bottom-line canvas*), які містять соціальні, екологічні та фінансові аспекти.

Попри розширення предметного поля, більшість згаданих фреймворків виходить із припущення про фокальну фірму як головного координатора створення цінності. У межах такого підходу цінність зазвичай «перетікає» від підприємства до клієнтів («постачання цінності»), а потім – у зворотному напрямі, у формі прибутку («захоплення вартості»). Цю виробничо-центричну (товарно-домінантну) логіку було поставлено під сумнів із поширенням СДЛ, яка переосмислює створення цінності як спільний (колаборативний), системний і емерджентний процес. Згідно із СДЛ, запропонованою С. Варго та Р. Лашем у 2004 р., сервіс (*застосування компетенцій на користь іншого*) є фундаментальною основою обміну і цінність спільно створюється у процесі взаємодії багатьох акторів та реалізується у споживанні або досвіді, а не в результаті обміну матеріальними (відчутними) товарами. Сервісна екосистема визначається як взаємопов'язана мережа акторів, що інтегрують ресурси в рамках спільних інституційних механізмів. Підприємство розглядається як сервісна система, що функціонує у складі ширшої сервісної екосистеми. Об'єктом аналізу стає не постачання, а спільне створення цінності [1]. Наприклад, виходячи з положень СДЛ, бізнес-модель лікарні – це не лише її внутрішні процеси та рівень прибутковості; вона вбудована в екосистему охорони здоров'я, яка охоплює пацієнтів, їхні родини, страхові компанії, регуляторні органи, постачальників медичних товарів тощо. Усі ці актори інтегрують ресурси (медичні знання і навички, лікарські засоби, страхові виплати, медичні дані) та діють відповідно до інституційних механізмів (клінічні протоколи, умови реімбурсації та ін.) задля спільного досягнення результатів в покращенні здоров'я населення. Таким чином, для досягнення успіху у сервісних екосистемах підприємство має не лише управляти власними ресурсами, але й активно брати участь у формуванні міжорганізаційних взаємодій, сприяючи координації ресурсних потоків між акторами та створенню спільних інституцій, які грають важливу роль у визначенні правил, умов та ефективності спільного створення цінності.

Відмінності між товарно-домінантною і сервісно-домінантною логіками в маркетингу показано у табл. 1. Відтак, сучасні фреймворки бізнес-моделювання потребують розширення – від фокусу на окреме підприємство до розуміння всієї сервісної екосистеми, тобто мережевої бізнес-моделі, що охоплює взаємодію багатьох акторів та їхні ресурси, компетенції й інституційні механізми.

Таблиця 1 – Відмінності товарно-домінантної і сервісно-домінантної логік в маркетингу

Товарно-домінантна логіка	Сервісно-домінантна логіка
цінність закладена в товарах	цінність виникає в результаті спільного створення і в споживанні
фірма виробляє цінність, клієнт її споживає	клієнт бере участь у створенні цінності
фокус на володінні товаром та транзакціях	фокус на сервісних обмінах та відносинах
лінійні ланцюги поставок	колаборативні мережі створення цінності

Джерело: складено автором.

Принципи СДЛ можуть бути інтегровані у бізнес-моделювання шляхом структурування взаємодії на мікро-, мезо- та макrorівнях сервісної екосистеми. Мікрорівень охоплює окремих акторів та діадичні взаємодії. Мезорівень стосується міжорганізаційних мереж, де кілька компаній спільно реалізують ціннісну пропозицію. Наприклад, платформа райдшерингу, що об'єднує водіїв, пасажирів і платіжні сервіси. Макrorівень в даному випадку включатиме ширший інституційний або суспільний контекст, зокрема регуляторну політику, соціальні норми щодо спільного користування транспортом, міську інфраструктуру та технологічні стандарти, які формують умови функціонування мереж мезорівня.

Прикладні дослідження ілюструють багаторівневу взаємодію в сервісних екосистемах. Так, у роботі Г. Бейрау та ін. показано, що спільне створення цінності в системі охорони здоров'я охоплює взаємодію між пацієнтом і надавачем послуги (мікрорівень), яка підтримується організаційними структурами (мезорівень) і функціонує в межах інституційної політики (макрорівень). Відповідно, узгодженість між рівнями є критичною для сталої ефективності цієї сервісної екосистеми [2]. Аналогічно, фреймворк сервісно-домінантної бізнес-моделі (SDBM/R), запропонований О. Туреткеном і П. Грефеном, наочно візуалізує екосистемні бізнес-моделі, демонструючи взаємодію акторів навколо спільної ціннісної пропозиції та пропонуючи практичні інструменти для співпраці в багатоакторному середовищі [3]. Також, дослідження бізнес-моделей B2B з надання складних послуг із досягнення конкретних результатів (*англ. outcome-based business models*) доводять, що ефективне забезпечення результатів потребує глибокої співпраці та розподілу ризиків між постачальником і клієнтом – тобто формування сервісної екосистеми для кожного контракту [4]. Наведені дослідження свідчать про поступовий перехід бізнес-моделювання від фірмоцентричної до екосистемної логіки, де поєднуються клієнтський досвід на мікрорівні, партнерські мережі на мезорівні та умови спільного функціонування на макrorівні. Висновки узагальнено у табл. 2.

Таблиця 2 – Рівні бізнес-моделі сервісної екосистеми

Рівень	Предмет	Чинники	Складові бізнес-моделі
Мікро	окремі актори і взаємодії між ними	ролі акторів, обмін між акторами, досвід і цінність у споживанні кожного бенефіціара	проєктування досвіду та цінності в контексті; розширення можливостей спільного створення (персоналізований сервіс, користувацький досвід)
Мезо	сервісна екосистема (партнерська мережа, платформа)	відносини, контракти, робочі процеси, інтеграція ресурсів між кількома акторами	розробка кооперативної бізнес-моделі (керування платформою, партнерські угоди) для забезпечення обміну та інтеграції ресурсів задля взаємної вигоди
Макро	інституційне середовище (галузеві норми, нормативи, культура)	інституційні механізми: стандарти, правила, соціальні норми, технології	забезпечення інституційної узгодженості (дотримання норм, спільні стандарти) та інституційної діяльності для формування правил, що регулюють створення цінності в сервісній екосистемі

Джерело: складено автором.

Бізнес-модель сервісної екосистеми має враховувати багаторівневі взаємовідносини та передбачати розширений формат. Така модель повинна інтегрувати багатоакторний клієнтський досвід, що формується під впливом поведінкових і контекстуальних факторів та потребує системного проєктування сервісної взаємодії. Важливим елементом є наявність чітко структурованих механізмів інтеграції ресурсів. Крім того, мають бути охоплені інституційні механізми, що забезпечують узгодженість і сталість взаємодій між акторами сервісної екосистеми. Реалізація цих умов сприятиме підвищенню адаптивності бізнес-моделі, дозволить ефективніше координувати спільне створення цінності та знизити ризики інституційних конфліктів, що позитивно вплине на стійкість усієї сервісної екосистеми.

Список використаних джерел

1. Vargo S. L., Koskela-Huotari K., Vink J. Service-Dominant Logic: Foundations and Applications // The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas / Ed. by E. Bridges, K. Fowler. New York : Routledge, 2020. P. 3–23;
2. Beirão G., Patrício L., Fisk R. P. Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels // Journal of Service Management. 2017. Vol. 28, No. 2. P. 227–249;
3. Turetken O., Grefen P. Designing Service-Dominant Business Models // Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, June 5–10, 2017. Guimarães, 2017. P. 2218–2233.
4. Sjödin D., Parida V., Visnjic I. Outcome-based business models: Value creation and value capture alignment in business model innovation // Journal of Product Innovation Management. 2020. Vol. 37, No. 2. P. 158–183.

Науковий керівник: д-р фіз.-мат. наук, професор Солнцев С. О.

ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ РИЗИКУ

Інвестиційна діяльність комерційних банків невід'ємно супроводжується ризиками, які періодично виникають в ринковому середовищі і так чи інакше впливають на відхилення від запланованих результатів інвестиційних рішень. Сучасні ринки характеризуються особливою мінливістю, зокрема через вплив геополітичних та безпекових чинників, що посилює необхідність оперативного реагування банківських установ на нові виклики і пошуку шляхів оптимального розміщення капіталу. В таких умовах формування інвестиційного портфелю банку має забезпечити гармонійний баланс між інструментами банківського інвестування в контексті диверсифікації ризиків, підтримання ліквідності і платоспроможності та забезпеченні стабільності доходу.

Комбінація різних інструментів банківського інвестування при формуванні структури інвестиційного портфелю дає можливість провадити інвестиційну діяльність у кількох основних напрямках [1]:

– *Інвестиції у власний розвиток.* Ідеться про придбання нерухомості, обладнання, інформаційних систем та інших активів, що безпосередньо збільшують вартість банку і поліпшують якість його послуг.

– *Участь у капіталі інших підприємств.* Це може бути купівля часток (паїв) або пакетів акцій у компаніях, які становлять стратегічний інтерес для банку. Інший варіант – створення спільних підприємств з метою виходу на нові ринки чи розширення спектра продуктів.

– *Фінансування конкретних проєктів.* Банк вкладає кошти в інфраструктурні, промислові чи інноваційні ініціативи та контролює процес їх реалізації. Часто до цього належить і консультативний супровід, щоб зменшити ймовірність технічних чи організаційних ризиків.

– *Довгострокове кредитування під реальні активи.* Видача позик із заставою нерухомості чи обладнання дає змогу банку впливати на умови фінансування та мати додаткову гарантію повернення коштів.

У розвинених ринкових економіках провідним сегментом фондового ринку, який є привабливим і для банківських установ, є корпоративні цінні папери, адже їх купівля-продаж сприяє прямому інвестуванню в економіку. Натомість, ризики, спричинені війною, що триває в Україні, значно вплинули на вітчизняний фінансовий ринок та зумовили ряд суттєвих змін у тенденціях інвестиційної діяльності комерційних банків.

По-перше, банки змінили свою інвестиційну політику у бік більш безпечних активів, зокрема державних облігацій, які уряд випускає з метою фінансування оборонних та соціальних заходів. Такі папери хоч і мають відносно невисоку дохідність, проте їх привабливість зросла завдяки державним гарантіям і відносно невисокому ризику неповернення.

По-друге, загальне скорочення інвестиційної активності підприємств через воєнні дії зумовило зменшення попиту на довгострокові банківські кредити. У реальному секторі зберігається невизначеність, пов'язана з логістичними складнощами, руйнуванням інфраструктури та зростанням витрат на безпеку. Тож банки уникають надмірних вкладень у високоризикові проєкти, натомість, надають перевагу короткостроковому фінансуванню або ретельно перевіряють позичальників перед наданням довгострокових позик.

По-третє, помітним явищем стали операції на вторинному ринку цінних паперів, коли банки можуть швидко змінювати структуру своїх портфелів залежно від ситуації. Водночас активізувалися операції РЕПО, які допомагають підтримувати ліквідність за умов підвищеної волатильності. НБУ та інші регулятори також посилили контроль за діяльністю банків, аби запобігти можливим зловживанням і підтримати стабільність системи загалом.

Таким чином, у сучасних воєнних реаліях українські банки змушені постійно адаптовувати свої інвестиційні стратегії, обираючи більш захищені інструменти, вчасно переоцінюючи ризики та застосовуючи методи мінімізації їх впливу з метою збереження фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Тож, навіть, у складних умовах вітчизняні банки намагаються залишатися гнучкими й здійснювати пошук оптимальних шляхів співпраці з клієнтами та державою.

Список використаних джерел

1. Василенко Д. В. Особливості здійснення банківської інвестиційної діяльності в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2008. Вип. 13. С. 248–255.

ЦИФРОВІ БІЗНЕС-РІШЕННЯ ЯК ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних ризикових умовах ведення бізнесу підприємства змушені шукати ефективні способи підвищення рівня ділової активності, що є одним із ключових факторів забезпечення їх успішного функціонування. Варто зазначити, що ділова активність є досить комплексною характеристикою, яка охоплює різні аспекти діяльності підприємства у сучасному бізнес-середовищі. В контексті процесів масштабної діджиталізації можливість займати прогресивні та конкурентоспроможні позиції на ринку забезпечується гнучкістю та адаптивністю суб'єктів господарювання, швидкістю реакції і пристосування до змін, у зв'язку з чим актуальності набуває впровадження цифрових бізнес-рішень як ефективного інструменту підвищення ділової активності.

Такими цифровими бізнес-рішеннями є, для прикладу, ERP-системи та CRM-системи. Ці системи дозволяють оптимізувати управління активами, покращити оборотність на підприємстві та прискорити товарообіг, окрім цього, вони забезпечують більш ефективне використання ресурсів в цілому. CRM-системи допомагають підприємствам якісно налагоджувати взаємодію в зовнішньому середовищі, тобто вести клієнтську базу, керувати замовленнями, будувати маркетингові кампанії, автоматично обробляти запити клієнтів, що, в свою чергу, сприяє більш швидкому продажу та закриттю угод. Водночас, ERP-системи забезпечують високу ефективність внутрішньої роботи підприємства через автоматизацію управління фінансами, виробничим процесом, людськими ресурсами та логістикою. Така автоматизація дає можливість значно прискорити тривалість операційного циклу та швидко реагувати на зміни в попиті споживачів [4].

Одним із прикладів якісної ERP-системи є SAP, яка надає потужні інструменти для автоматизації різних бізнес-процесів. Для прикладу, використовуючи SAP, компанія «Tropozond s.r.o.» змогла оптимізувати свої процеси, покращити якість управління запасами та удосконалити фінансову звітність. Також у компанії було скорочено час на оформлення документації, що значно підвищило швидкість основних операцій на підприємстві [1].

Ще одним важливим цифровим рішенням є використання Big Data та аналітики для управління діловою активністю. Ці технології дозволяють підприємствам збирати та обробляти великі масиви інформації для подальшого їх аналізу та прийняття правильних та обґрунтованих рішень. Завдяки аналізу даних підприємства зможуть оптимізувати свою діяльність та знизити витрати та час виробництва. Також, аналізуючи інформацію про ринок, компанії можуть передбачати поведінку споживачів, оперативно реагувати на зміни в попиті, налагоджувати пропозицію та залучати більш релевантних споживачів продукції. Окрім цього, використання Big Data допомагає підприємствам прогнозувати свою діяльність та вчасно виявляти всі потенційні ризики. У результаті, все це прискорює прийняття рішень, покращує використання ресурсів та підвищує ділову активність підприємства [2].

Для виробничих підприємств актуальним є впровадження Інтернет-речей та автоматизації виробничих процесів. Пристрої IoT можуть постійно контролювати виробничі лінії, збирати дані та передбачати можливі збої. Окрім цього, вони можуть відстежувати продуктивність та забезпечувати мінімальний час простою обладнання. IoT можна інтегрувати із системами управління ланцюгами поставок, це дозволить автоматично ефективно використовувати ресурси та оптимізовувати рівень запасів, що знизить ймовірність настання дефіциту чи надлишку матеріалів [3].

Отже, цифрові бізнес-рішення – це не лише інструмент для полегшення операційних процесів на підприємствах, але і потужний драйвер підвищення рівня їх ділової активності. Адже впровадження таких технологій дозволяє компаніям бути більш гнучкими та орієнтованими на запити ринку в реаліях сьогодення, де цифровізація є невід'ємним «атрибутом» життєвого циклу суб'єктів підприємництва.

Список використаних джерел

1. Автоматизація бізнес-процесів для підвищення ефективності компанії Tropozond s.r.o. за допомогою SAP Business One. URL: <https://digitalbs.com.ua/kejsy/istoriyi-uspihu/avtomatyzacziya-biznes-proczesiv-dlya-pidvyshhennya-efektyvnosti-kompaniyi-tropozond-s-r-o-za-dopomogoyu-sap-business-one/> (дата звернення: 18.03.2025).
2. Використання Big Data для збільшення ефективності бізнесу / WEZOM. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-pravilne-vikoristannya-big-data-pokraschuje-efektivnist-biznesu> (дата звернення: 18.03.2025).
3. Інтернет речей: Розширення можливостей виробництва / SkyPlanner. URL: <https://skyplanner.ai/uk/без-категорії/інтернет-речей-розширення-можливост/> (дата звернення: 18.03.2025).
4. CRM та ERP-системи: у чому відмінності? / KeepinCRM. Дата публікації: 24.05.2024. URL: <https://keepincrm.com/crm-vs-erp> (дата звернення: 18.03.2025).

Матвійчук О. Ю.
студентка ФММ
ORCID: 0009-0002-3409-9427;

Кириченко С. О.
канд. екон. наук, доц.,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6195-5204

УПРАВЛІНСЬКИЙ І ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформаційної економіки, зростаючої глобальної конкуренції та постійних змін у технологічному, соціальному й інституційному середовищі особливого значення набувають людські ресурси підприємства, а саме його трудовий та управлінський потенціал. Вони становлять фундаментальну основу забезпечення ефективності функціонування організації, її адаптивності до зовнішніх змін, інноваційної спроможності та стратегічної стійкості. Людський капітал поступово витісняє традиційні фактори виробництва, стаючи основним джерелом створення доданої вартості, забезпечення інноваційного розвитку та формування конкурентних переваг підприємства. Здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати новітні управлінські інструменти та підтримувати стабільне функціонування значною мірою визначається якістю, структурою та рівнем розвитку її кадрового складу. Важливого значення набуває системне оцінювання трудового й управлінського потенціалу, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони кадрової політики підприємства та забезпечити її цілеспрямований розвиток.

В умовах сучасної економіки, з метою реалізації стратегічних напрямів розвитку галузі, особливої актуальності набуває необхідність переходу підприємств на інноваційну модель функціонування, що зумовлює зростання вимог до рівня сформованості трудового потенціалу. Ключовим чинником його розвитку виступає кваліфікований і мотивований працівник, який володіє відповідними компетенціями, необхідними для досягнення довгострокових цілей підприємства. Відтак, процес формування та удосконалення трудового потенціалу доцільно здійснювати з урахуванням принципів компетентнісного підходу [3, с. 104].

Трудовий потенціал підприємства розуміється як сукупна здатність персоналу виконувати виробничі й управлінські функції на основі знань, навичок, досвіду, мотивації, психофізіологічних характеристик і соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах ринкової економіки трудовий потенціал підприємства розглядається як один із ключових ресурсів, що впливає на результативність використання активів на рівні окремого підприємства та на загальний економічний розвиток країни в цілому [2, с. 241]. Він охоплює не лише індивідуальні характеристики працівників, але й інтегративні властивості колективу, його згуртованість, рівень кооперації, спроможність до командної роботи. У свою чергу, управлінський потенціал є специфічним компонентом трудового ресурсу, який концентрується в управлінському персоналі та характеризується здатністю до формулювання стратегічних цілей та контролю діяльності підприємства. Він включає компетентності керівників, їхній управлінський досвід, здатність до ухвалення нестандартних рішень, вміння передбачати ризики, забезпечувати ефективну комунікацію та лідерство.

Основною метою оцінювання трудового потенціалу, його стратегічного планування та реалізації відповідних заходів є забезпечення узгодженості потенціалу працівників із довгостроковими цілями розвитку підприємства. У зв'язку з цим до системи критеріїв оцінювання слід включати не лише кількісні показники, що відображають ефективність трудової діяльності, а й якісні характеристики, які розкривають рівень кваліфікації та особистісні якості персоналу [3, с. 105]. До кількісних показників належать чисельність персоналу, вікова й статева структура, рівень освіти, плинність кадрів, коефіцієнт залучення праці, продуктивність, відпрацьований час. Проте лише кількісного аналізу недостатньо, тому необхідно використовувати якісні характеристики, такі як рівень мотивації, задоволеність працею, соціально-психологічний клімат, інноваційна активність, лояльність до підприємства. З огляду на складність і багатовимірність потенціалу персоналу, ефективною вважається комплексна оцінка, яка поєднує статистичний аналіз, експертне оцінювання, анкетування, психометричні методики, атестації, а також використання коефіцієнтів інтегративної ефективності.

Наскільки управлінський потенціал буде спрямований на забезпечення ефективної роботи підприємства, багато в чому визначається рівнем професіоналізму та компетентності керівного складу [1, с. 68]. Проте, важливим є не лише рівень професійної підготовки керівників, але й їхній практичний

досвід, здатність до самоосвіти, використання сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій, бізнес-аналітики, систем підтримки ухвалення рішень. Крім того, значною складовою управлінського потенціалу є організаційна культура, яка визначає характер взаємодії між працівниками, ступінь їх залученості до процесів прийняття рішень, рівень інноваційності та адаптивності до змін.

Розвиток трудового та управлінського потенціалу є одним із ключових стратегічних напрямів діяльності підприємства, оскільки саме персонал є носієм знань, джерелом інновацій і основним чинником конкурентоспроможності. Стрімкий розвиток управлінських технологій, поява нових підходів у менеджменті, впровадження інновацій та вдосконалення інформаційних систем змушують керівництво підприємства приділяти цьому особливу увагу при прийнятті рішень [1, с. 69]. Одним із найважливіших інструментів розвитку є система безперервного навчання, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, яка дозволяє персоналу адаптуватися до нових вимог, впроваджувати інноваційні підходи, освоювати сучасні технології.

Корпоративна система навчання має ґрунтуватися на таких основоположних принципах [3, с. 105]:

- врахування контексту, що передбачає не лише розвиток професійних умінь і навичок, а й передачу учасникам тренінгів певних ціннісних орієнтирів та ідеологічних позицій замовника;
- накопичення знань, що забезпечується залученням кількох тренерів до освітнього процесу без зниження якості викладу;
- забезпечення системного підходу до організації навчання;
- адаптація матеріалу до конкретних потреб і особливостей слухачів.

Не менш важливим є формування ефективної системи мотивації, яка повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули – визнання, кар'єрний зріст, комфортні умови праці, можливість реалізації творчого потенціалу. Щоб виробляти конкурентоспроможну продукцію та надавати якісні послуги, підприємству необхідно мати трудові ресурси з належним рівнем професійної підготовки, що відповідає сучасним вимогам [2, с. 244]. Розвиток управлінського потенціалу потребує особливого підходу до формування кадрового резерву, наставництва, делегування повноважень, формування сприятливого середовища для розвитку лідерських здібностей та стратегічного мислення. Важливою передумовою цього процесу є запровадження системи оцінки результативності управлінської діяльності на основі ключових показників ефективності, що дозволяє виявити слабкі місця й орієнтувати розвиток на досягнення довгострокових цілей.

Отже, в умовах стрімких змін глобального економічного середовища, цифрової трансформації та зростаючих викликів для бізнесу, трудовий і управлінський потенціал підприємства відіграють визначальну роль у формуванні його конкурентних переваг. Вони є не лише сукупністю індивідуальних компетенцій працівників і керівників, а й відображенням рівня організаційної культури, здатності до взаємодії, стратегічного бачення, готовності до змін і впровадження інновацій. Розвиток трудового та управлінського потенціалу має розглядатися як цілісна стратегічна програма, яка передбачає безперервне навчання, підтримку професійного зростання, створення системи наставництва та розвитку кадрового резерву. Окрім того, необхідним є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, системи стимулювання, що враховує потреби та інтереси працівників, а також організаційної культури, орієнтованої на інновації, відповідальність і результат. Підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, отримують суттєві переваги – підвищення ефективності управління, зростання продуктивності праці, здатність до інновацій, зменшення плинності кадрів, зміцнення корпоративної репутації та, зрештою, підвищення загальної стійкості в умовах зовнішніх викликів. Отже, системний підхід до оцінки та розвитку трудового й управлінського потенціалу є ключем до створення конкурентоспроможного, гнучкого та стратегічно орієнтованого підприємства нового покоління.

Список використаних джерел

1. Кобзар І. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. Інноваційні підходи до управління соціально-економічним розвитком підприємств, регіонів та держави : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 жовт. 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 68–69. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23211/1/tezi_10.10.19-68-69.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
2. Маслов В. І. Формування екологічної культури у майбутніх фахівців лісового господарства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.8. С. 241–245. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_8/241_MAS.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
3. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

Микитенко В. В.

д-р екон. наук, проф.

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,

м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-8212-9777;

Чупріна М. О.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-3276-4473

УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ СМАРТ-ПРОМИСЛОВОСТІ У ПОСТКРИЗОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Об'єктивним є засвідчити про те, що після масштабних кризових явищ, спричинених війною, Україна обов'язково стикатиметься з необхідністю глибокої економічної трансформації, що включає відновлення і модернізацію промислового сектору. Однією з ключових умов успішної регенерації та реконструкції – є перехід від традиційних промислових моделей до концепту смарт-промисловості, що базується на цифрових технологіях, автоматизації, інтелектуальному управлінні ресурсами та соціо-еколого-економічній сталості. Водночас, кризові явища стануть, відповідно, й каталізатором управлінських новацій, змушуючи швидше адаптуватися до нових реалій та змінювати, адаптувати і трансформувати бізнес-процеси до новітніх технологічних викликів. Однак, відсутність системних механізмів управління трансформаціями смарт-промисловості в Україні може уповільнити процес індустріального оновлення, зменшити привабливість країни для інвесторів і посилити диспропорції регіонального розвитку. Тож, управління трансформаціями смарт-промисловості в умовах посткризового відновлення – стає критично важливим завданням, що вимагатиме нових підходів до державного регулювання, фінансово-економічного стимулювання, стратегічного планування й інтеграції інноваційних технологій у виробничі процеси. Відзначимо вагому роль нових технологій управління задля розроблення й обґрунтування сучасних управлінських концепцій у таких площинах:

– запропоновані дослідниками управлінські рішення розбудовуватимуть полівекторну модель адаптивного управління трансформаційними процесами [1] в умовах нестабільного економічного середовища, що дозволяє українському бізнесу не просто виживати в умовах кризи, а переформатовувати бізнес-процеси відповідно до нових технологічних реалій. У цій відповідності, концептуалізація системи трансформаційного управління смарт-промисловістю забезпечить формалізацію гнучкого модельного вирішення як для воєнного, так і повоєнного етапу модернізації;

– авторами пропонуються механізми координації трансформаційних змін між п'ятьма рівнями управління (державним, регіональним, локальним, галузевим та рівнем смарт-підприємств), що дозволить створити цілісну систему управління промисловими інноваціями, яка сприятиме гармонійному розвитку економіки нашого державного утворення у контексті розробки і реалізації багаторівневих стратегій реконструкції, відновлення та модернізації реального сектору;

– розробка управлінських підходів за домінантами реконструктивного концепту [2], орієнтованих на технологічні кластери, індустріальні платформи та цифрові екосистеми, забезпечить ефективну інтеграцію країни у глобальні виробничі й технологічні ланцюги, що підвищить конкурентоспроможність національної промисловості та залучить інвесторів задля форсованої оптимізації стратегії індустріального розвитку за гібридним форматом [1];

– пропонувані розробки із сценарного моделювання сприятимуть переосмисленню механізмів державного регулювання й підтримки смарт-промисловості, інтегруючи новітні інструменти – від грантових програм і спеціалізованих фінансових платформ до механізмів публічно-приватного партнерства задля запровадження у практику адаптивних моделей фінансування трансформацій;

– новий управлінський концепт, опрацьований за ревіталізованими домінантами реконструктивного підходу, дозволить інтегрувати ESG-принципи (екологічну, соціальну та управлінську сталість) у сучасну систему управління промисловістю, сприяючи формуванню соціо-еколо-безпечних ефективних виробництв, які відповідатимуть міжнародним стандартам, тим самим, суттєво сприяючи сталому розвитку і господарюванню та цифровій трансформації.

Пропонована дослідниками до використання полівекторна модель адаптивного управління передбачає гнучкість, інноваційність та системно-комплексний підхід до трансформаційних процесів, орієнтуючись на те, що у нестабільному економічному середовищі бізнес має не просто пристосовуватися, а й переформатовувати бізнес-процеси відповідно до технологічних реалій, зберігаючи сталість і забезпечуючи резилієнтність. Тож, авторами рекомендовано комплекс рішень:

1) інституційні рішення щодо створення адаптивного регуляторного середовища: а) гнучкі регуляторні механізми (перехід до динамічного регулювання, що адаптується до змін економічного середовища та глобальних технологічних викликів; створення «пісочниць регулювання» для тестування нових бізнес-моделей та інноваційних технологій без надмірного бюрократичного навантаження); б) модернізація податкової політики (адаптивні податкові інструменти для

підприємств, що здійснюють цифрову трансформацію; зменшення податкового навантаження для інвесторів у смарт-промисловість; диференційовані податкові канікули для підприємств, що впроваджують R&D у виробничі процеси); в) стимулювання кластерного розвитку (формування мережі інноваційних кластерів і цифрових екосистем, що забезпечують інтеграцію науки, бізнесу й держави у процеси індустріального оновлення; розвиток механізмів горизонтальної взаємодії між підприємствами для спільного використання технологій);

2) фінансові рішення задля створення нових механізмів залучення й перерозподілу ресурсів: а) диверсифікація джерел фінансування (змішане фінансування – поєднання державних, приватних та міжнародних інвестицій у трансформаційні проекти; спеціалізовані фінансові платформи з підтримки смарт-промисловості – венчурні фонди, краудфандингові механізми, кредитні гарантійні програми); б) публічно-приватне партнерство у трансформаційних процесах (гнучкі моделі співпраці між державою та бізнесом, що передбачають фінансування критичних секторів; використання механізмів «індустріальних хабів» – платформ для спільних інвестицій у нові технології); в) фінансова підтримка трансформаційних процесів (система грантових програм із підтримки трансформацій бізнес-моделей на рівні підприємств; державні гарантії для стимулювання розвитку і кредитування бізнесу, що впроваджує Industry 4.0);

3) технологічні рішення у площині цифрової трансформації та індустрії 4.0: а) розвиток цифрової бізнес-екосистеми управління бізнесом; б) впровадження цифрових платформ управління підприємствами; в) інтеграція хмарних технологій для зменшення витрат на цифрову трансформацію підприємств; г) інтелектуалізація виробництва (перехід до автоматизованих і роботизованих виробничих процесів для підвищення продуктивності, використання цифрових двійників для моделювання виробничих процесів та їх оптимізації); д) розвиток інноваційних R&D-центрів (формування галузевих дослідницьких центрів, що адаптують глобальні технології до українських умов; створення технологічних парків для прискорення впровадження інновацій);

4) управлінські рішення щодо розробки і запровадження адаптивних моделей стратегічного планування: а) гнучкі моделі управління бізнесом («agile-управління» для швидкого реагування на виклики нестабільного середовища; «стратегічні дорожні карти», що дозволяють підприємствам адаптувати бізнес-моделі в режимі реального часу); б) інноваційна корпоративна культура (мотиваційні програми для персоналу, що працює над трансформаційними проектами; інвестування у навчальні програми для керівників із фокусом на цифрову трансформацію й адаптивні бізнес-моделі); в) розширення горизонтів стратегічного партнерства (міжнародна кооперація для впровадження передових управлінських технологій; глобальні технологічні альянси для прискорення новацій);

5) соціальні рішення з підготовки кадрів для трансформаційної економіки: а) система безперервного навчання (навчальні хаби й інкубатори для підготовки кадрів до роботи у смарт-промисловості; програми «Upskilling & Reskilling» для перекваліфікації працівників у нових сферах суспільної практики); б) інтеграція STEM-освіти і бізнесу (університетсько-промислові платформи для підготовки інженерних кадрів; дуальна освіта, що поєднує академічне навчання і практику); в) соціо-еколого-економічна відповідальність бізнесу (політика «стійкої індустріалізації», враховуючи екологічні й соціальні аспекти трансформацій; програми залучення молоді у високотехнологічні галузі тощо).

Запропонований дослідниками комплекс рішень дозволить розбудувати полівекторну модель адаптивного управління трансформаційними процесами, що забезпечить: гнучке регулювання промислового розвитку; диверсифікацію фінансових механізмів підтримки бізнесу; прискорену цифрову трансформацію смарт-промисловості; сталий розвиток людського капіталу в умовах технологічної революції; модернізацію стратегічного управління підприємствами. Таким чином, ця модель удосконалюватиме напрацювання [3], сприятиме виживанню бізнесу в кризових умовах і його сталому господарюванню у цифрову епоху в умовах постійного нарощення різної природи загроз і ризиків. Створення нової системи управління трансформаціями смарт-промисловості є стратегічним напрямом економічної політики, забезпечуючи: модернізацію промислового сектору на основі цифрових технологій; формування адаптивних посткризових управлінських моделей; підвищення ефективності підприємств; координацію між різними рівнями управління; формування передумов для інтеграції України у глобальні виробничі, технологічні ланцюги. Отже, нова концептуалізація управління трансформаціями й стимулюванням розвитку національної смарт-промисловості, закладаючи основу для оптимізації сучасних управлінських концепцій, враховує технологічні виклики, посткризові реалії і ключові стратегічні пріоритети індустріального розвитку країни у повоєнному періоді.

Список використаних джерел

1. Микитенко В. В., Чупріна М. О. (2025). Полівекторна сценарно-прогнозна модель реконструктивно-просторового розвитку України у повоєнному періоді. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 4(1). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-1> (дата звернення: 28.02.2025).
2. Микитенко В. В., Чупріна М. О. (2024). Алгоритмізація управлінських дій із реконструктивної просторової організації господарських систем України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Вип. 5. С. 109–131. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-109-131.
3. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія / [В. П. Вишневський, О. В. Вієцька, С. І. Князев, О. В. Лях, Д. Ю. Череватський та ін.]; за ред. акад. НАН України В. П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 192 с.

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Швидке поширення гнучкої зайнятості значно прискорило сучасний економічний розвиток, дедалі більше впливаючи на функціонування ринку праці та розвиток трудових відносин. Вона підтримує структурну адаптацію суспільства до змін соціально-економічних умов. Гнучка зайнятість – це механізм самоорганізації економіки, завдяки якому населення здатне пристосовуватися до динамічних змін у суспільстві. Різноманітні форми гнучкої зайнятості сприяють покращенню рівня життя громадян та скороченню рівня безробіття. На мікрорівні вони забезпечують роботодавцям можливість оперативно реагувати на трансформації попиту та пропозиції на товари і послуги, а також коригувати робочий режим власного підприємства [1, с.53]. У сучасному світі, зі значно змінюваними економічними структурами через технології та глобалізацію, гнучкість праці набуває усе більшої популярності та стає однією з необхідних умов для ефективної роботи. Вона дозволяє реалізовувати основний принцип трудових відносин в ринковій економіці – право вільно розпоряджатися своїми здібностями без примусового використання [1, с.19]. Важливість дослідження впливу зазначених форм на продуктивність праці є актуальним питанням для розробки та формування ефективних моделей організації праці.

Гнучка зайнятість є формою трудової діяльності, яка включає нестандартні умови роботи, зокрема відсутність традиційних обмежень за часом, місцем чи форматом співпраці між працівником та роботодавцем. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники можуть працювати в комфортних для них умовах, що відповідають їхнім потребам, виконуючи при цьому поставленні завдання. Водночас це позитивно впливає на результативність функціонування компаній завдяки більш раціональному використанню ресурсів та оптимізації робочих процесів [2, с.150]. Серед основних форм гнучкої зайнятості виділяють наступні: віддалена робота, неповний робочий день, гнучкий графік, фріланс та самозайнятість. Кожна з цих форм має свої особливості та переваги, що дозволяють адаптувати робочий процес під індивідуальні потреби працівників і вимоги роботодавців. Зокрема, гнучкий графік сприяє ефективному поєднанню професійної діяльності з особистим життям, а фріланс відкриває можливості для співпраці з різними компаніями одночасно. Крім того, завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій гнучкі форми зайнятості стають доступними для все ширшого кола спеціалістів у різних сферах діяльності.

Найпоширенішою формою гнучкої зайнятості є дистанційна робота, яка полягає в тому, що працівники виконують свої обов'язки поза межами офісу, використовуючи цифрові технології. Цей формат праці стрімко набирає популярності у всьому світі, особливо після пандемії COVID-19, яка значно прискорила швидкість його впровадження в повсякденне життя [2, с.151]. В Україні віддалена робота стала важливою складовою сучасного ринку праці, адже в умовах воєнного стану та непередбачуваних економічних змін підприємства можуть підтримувати свою діяльність, а працівники продовжувати заробляти, незалежно від їхнього фізичного розташування. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році понад 40 % працівників хоча б частково працювали дистанційно, що є значним зростанням у порівнянні з попередніми роками [3]. До ключових переваг дистанційної роботи належать гнучкий графік, що сприяє збільшенню продуктивності на близько 15 % та балансу між роботою і особистим життям, зниження витрат на транспорт і харчування, а також позитивний вплив на навколишнє середовище завдяки скороченню поїздок. Однак існують також такі виклики, як труднощі з комунікацією, проблеми з тайм-менеджментом, ризик професійного вигорання та питання безпеки. Усе більше компаній адаптують свої бізнес-процеси до гнучких умов роботи, що робить дистанційну зайнятість перспективним напрямом розвитку ринку праці.

Фріланс – це ще одна популярна форма гнучкої зайнятості, яка дозволяє фахівцям працювати незалежно, без прив'язки до одного роботодавця. Він забезпечує свободу вибору проєктів, гнучкий графік і можливість співпрацювати з клієнтами з усього світу. Такий формат підвищує ефективність праці, завдяки самостійній організації робочих процесів та уникнення непотрібних витрат часу на

поїздки чи офісну рутину. В Україні цей вид діяльності активно розвивається, особливо у сферах ІТ, дизайну, копірайтингу, маркетингу та консалтингу. У січні 2025 року кількість нових фрілансерів зросла на 60 % порівняно з аналогічним періодом минулого року. Загалом від початку повномасштабної війни в сфері фрілансу зареєструвалося вже понад 400 тисяч українців. Очікується, що тенденція зростання в Україні продовжиться і надалі [4, с.73]. Однак такий формат праці має й певні виклики, а саме: нестабільність доходу, необхідність самостійного пошуку замовлень та відсутність соціальних гарантій. Для багатьох людей, водночас, фріланс є привабливою альтернативою традиційній роботі, особливо в умовах зростаючої цифровізації та поширення віддаленої співпраці.

Отже, гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційна робота та фріланс, набувають усе більшої популярності на сучасному ринку праці. Вони сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації робочих процесів та відкривають нові можливості як для працівників, так і для роботодавців. У контексті глобалізації, цифровізації та економічних викликів такі моделі зайнятості стають необхідними, оскільки дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, а фахівцям ефективно реалізовувати свої професійні навички.

Важливим аспектом гнучкої зайнятості є її вплив на мотивацію працівників і баланс між роботою та особистим життям. Коли людина може сама обирати, коли і де їй працювати, вона відчувається більш вільною та залученою до процесу. Це позитивно позначається на продуктивності, адже працівник не витрачає час на дорогу, має можливість створити комфортне робоче середовище та самостійно розподіляти свої сили протягом дня. Багато досліджень підтверджують, що співробітники, які працюють у гнучких умовах, менш схильні до вигорання та частіше проявляють ініціативу, адже вони не відчувають надмірного тиску чи контролю. Водночас для роботодавців це означає менші витрати на утримання офісів, ефективніше використання людського капіталу та можливість залучати найкращих фахівців, незалежно від їхнього місця проживання [4, с.56]. Таким чином, гнучкі форми зайнятості не лише відповідають сучасним потребам ринку, а й стають важливим інструментом підвищення продуктивності та загальної ефективності роботи.

Однак, разом із перевагами, такі форми зайнятості несуть і певні виклики. Відсутність чітко визначеного робочого графіка може призвести до труднощів у розподілі часу, а також до ризику перевтоми через постійну доступність онлайн. Крім того, працівники, які працюють дистанційно або на фрілансі, часто стикаються з нестабільністю доходу, а також з відсутністю соціальних гарантій, таких як оплачувані відпустки чи лікарняні. Це особливо актуально для самозайнятих осіб, які самі відповідають за свій фінансовий добробут і пенсійне забезпечення. Для вирішення цих проблем важливим є розвиток механізмів державного регулювання та підтримки гнучких форм праці, зокрема удосконалення трудового законодавства, страхових систем і програм професійного розвитку.

Ще один важливий аспект – вплив гнучкої зайнятості на корпоративну культуру та ефективність командної роботи [2, с.154]. Дистанційна робота змінює традиційні підходи до комунікації, що може ускладнювати взаємодію між колегами та знижувати рівень довіри в команді. Однак сучасні технології – відеозв'язок, онлайн-платформи для управління проєктами, інтерактивні чати – допомагають зменшити цей бар'єр і забезпечують ефективний обмін інформацією. Компанії, які впроваджують гнучкі форми зайнятості, також починають більше уваги приділяти розвитку корпоративної культури та створенню віртуальних спільнот для підтримки командного духу.

Проте, незважаючи на низку певних труднощів, гнучкі форми праці створюють нові перспективи для розвитку економік різних країн. Враховуючи тенденції зростання числа віддалених працівників і фрілансерів, можна прогнозувати їх подальший активний розвиток та поширення в суспільстві. Очікується, що у майбутньому гнучка зайнятість стане і як просто альтернативою традиційним моделям роботи, так і їхнім органічним продовженням, що відповідатиме новим реаліям ринку праці.

Список використаних джерел

1. Харченко А. І., Артеменко Л. П. Трансформація світового ринку праці в умовах Індустрії 4.0. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/851efc1c-dfe7-4f1b-b991-2d6ba92ee983/content> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Буда Т. Й., Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди та ризики. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf> (дата звернення: 05.03.2025)
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2025).
4. Туркот Х. Б. Гнучкі форми зайнятості як напрям регулювання ринку праці. Тернопільський національний економічний університет. 2015. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1322/1/Turkot_UPEPm-51.pdf (дата звернення: 06.03.2025).

Онищенко О. А.

к. н. держ. упр., доц.

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-3009-3856;

Колбасова А. С.

студентка факультету менеджменту

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0009-0008-6947-2715

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ПОКОЛІНЬ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних організаціях спостерігається співіснування працівників різних поколінь, що створює унікальну динаміку робочого процесу. Кожне покоління має свої особливості, цінності, мотиваційні чинники та підходи до роботи, що нерідко стає причиною конфліктів і непорозумінь. Водночас міжпокоління взаємодія є важливим фактором для розвитку бізнесу, оскільки поєднання досвіду старших поколінь та інноваційного потенціалу молодших працівників може забезпечити ефективність та конкурентоспроможність організації. Враховуючи ці виклики, управлінські концепції потребують трансформації, що дозволить ефективно адаптувати бізнес до сучасних реалій та знизити ризик конфліктів між поколіннями.

Однією з ключових концепцій, що пояснює міжпоколінні відмінності, є теорія поколінь, розроблена Нілом Хоувом і Вільямом Штраусом. Вона розглядає покоління як групи людей, які народилися у певний період часу, зазнали впливу спільних історичних подій та соціальних умов, що сформували їхні цінності та поведінкові моделі. У сучасних організаціях можна зустріти представників чотирьох основних поколінь: «бебі-бумери» (1943–1960 рр.), покоління X (1961–1981 рр.), покоління Y (1982–1994 рр.) та покоління Z (1995–2012 рр.) [1; 2, с. 58].

Представники покоління «бебі-бумерів» вирізняються високою дисциплінованістю, працелюбністю та відданістю роботі. Вони надають перевагу традиційним ієрархічним моделям управління, цінують стабільність і довготривалі трудові відносини. Водночас покоління X є більш гнучким у підходах до роботи, добре адаптується до технологічних змін, демонструє високу самостійність та прагне досягнення результатів. Це покоління відіграє роль своєрідного містка між старшими й молодшими поколіннями, оскільки поєднує традиційні цінності з відкритістю до нововведень [3, с.173].

Покоління Y, або міленіали, принесло суттєві зміни у бізнес-середовище. Вони виростили в умовах стрімкого розвитку технологій, тому добре володіють цифровими інструментами, мають високу креативність і прагнуть до самореалізації. Гнучкість робочого графіка, можливість працювати віддалено та баланс між роботою і особистим життям є для них пріоритетними факторами. Покоління Z, яке виростило в епоху цифрових технологій, має ще більш виражену адаптацію до цифрового середовища. Вони здатні швидко обробляти великі обсяги інформації, добре працюють у багатозадачному режимі, орієнтовані на самореалізацію та персоналізацію робочого процесу.

Основними передумовами міжпоколінних конфліктів є відмінності у робочій етиці, підходах до кар'єрного зростання, комунікаційних стилях та рівні технологічної адаптації. «Бебі-бумери» та представники покоління X часто дотримуються традиційного уявлення про робочий процес, очікуючи відданості компанії та стабільності. Водночас молодші покоління, особливо Y та Z, орієнтовані на швидке кар'єрне зростання, прагнуть автономії та нових можливостей для розвитку. Вони схильні частіше змінювати місце роботи, шукаючи кращі умови та можливості для професійної самореалізації.

Різні підходи до комунікації також сприяють конфліктам. Старші покоління надають перевагу особистим зустрічам і телефонним розмовам, тоді як молодші активніше використовують цифрові платформи, месенджери та електронну пошту. Це може спричиняти непорозуміння у процесі спілкування, особливо у питаннях оперативності реагування та зворотного зв'язку.

Ще одним фактором конфліктів є рівень технологічної адаптації. Покоління Y та Z швидко освоюють нові цифрові інструменти, що може викликати труднощі для старших працівників, які звикли до традиційних методів роботи. Водночас молодші співробітники можуть виявляти нетерпимість до повільних процесів та опору змінам з боку старших колег [4, с.112].

Щоб мінімізувати міжпоколінні конфлікти та забезпечити ефективну взаємодію між працівниками різного віку, сучасні організації впроваджують новітні управлінські концепції. Однією з ключових тенденцій є перехід до гнучких моделей управління, які дозволяють адаптувати робочий процес під потреби різних поколінь. Використання гібридних форматів роботи, які поєднують офісну та дистанційну зайнятість, допомагає знайти баланс між традиційними та інноваційними підходами.

Важливу роль відіграють менторські програми, які сприяють передачі досвіду від старших працівників молодшим, водночас дозволяючи останнім ділитися знаннями про новітні технології та цифрові рішення. Такий формат взаємодії сприяє розвитку корпоративної культури співпраці та взаємопідтримки.

Ще одним інструментом гармонізації міжпоколінної взаємодії є розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на відкритості, взаємоповазі та залученості всіх працівників до процесу ухвалення рішень. Це дозволяє створити сприятливе середовище для комунікації, обміну ідеями та спільного досягнення бізнес-цілей.

Наведемо кілька практичних прикладів, які ілюструють міжпоколінні конфлікти та способи їх вирішення у сучасному бізнесі:

У Google працюють представники всіх поколінь, і компанія активно впроваджує програми зменшення міжпоколінних бар'єрів. Наприклад, вони використовують зворотний менторинг, де молодші працівники навчають старших новітнім технологіям і цифровим навичкам, а старші передають свій управлінський досвід.

У General Electric (GE) стикнулися з проблемою сприйняття дистанційної роботи. Молодші співробітники (Y та Z) прагнули гнучкості, тоді як старші (бебі-бумери та X) віддавали перевагу традиційній офісній культурі. Компанія знайшла компроміс, запровадивши гібридну модель роботи, яка задовольнила всі покоління.

Компанія Deloitte впровадила програму інклюзивного лідерства, що дозволяє враховувати потреби та очікування різних поколінь. Вони застосовують персоналізовані підходи до мотивації: бебі-бумерів заохочують стабільними преміями та довготривалими перспективами, а представників покоління Y та Z – можливістю гнучкого графіка, кар'єрного розвитку та соціальної відповідальності.

Airbnb створила культуру відкритості та залученості для всіх поколінь. У компанії діють спільні проєктні команди, де працюють співробітники різного віку, що дозволяє комбінувати досвід, знання та інновації.

Дані приклади показують, що успішні компанії адаптують свої управлінські моделі для ефективного залучення всіх поколінь, що сприяє зростанню продуктивності та інноваційності.

Оформимо результати проведеного дослідження в таблицю (таблиця 1):

Таблиця 1 – Стратегії трансформації управлінських концепцій для вирішення міжпоколінних конфліктів

Стратегія	Опис
Гнучкі моделі управління	Поєднання традиційної офісної роботи з дистанційною зайнятістю, що дозволяє враховувати потреби всіх поколінь.
Зворотний менторинг	Молоді співробітники навчають старших колег цифровим навичкам, а ті передають управлінський досвід.
Персоналізований підхід до мотивації	Індивідуальні стратегії мотивації, що враховують особливості кожного покоління.
Розвиток корпоративної культури інклюзивності	Створення культури взаємоповаги, спільного прийняття рішень та залучення всіх поколінь до обговорення стратегії компанії.
Цифровізація бізнес-процесів	Використання сучасних технологій, що спрощують робочі процеси та комунікацію між поколіннями.

Джерело: створено авторами.

Запропоновані в таблиці ключові підходи до трансформації управлінських концепцій, на нашу думку, дозволяють мінімізувати міжпоколінні конфлікти та підвищити ефективність роботи організацій.

В цілому, конфлікти поколінь у сучасних організаціях є природним явищем, що зумовлене різними підходами до роботи, мотивацією та стилями комунікації. Водночас вони можуть стати каталізатором позитивних змін, якщо організація впроваджує ефективні управлінські стратегії, що враховують особливості кожного покоління. Поєднання досвіду старших працівників та інноваційного потенціалу молодших дозволяє створити продуктивне робоче середовище, яке сприяє ефективному розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. N. Y. : Broadway Books, 1997.
2. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 22. С. 57–63.
3. Волкова С. О., Величко Я. І. Мотивація персоналу організації базуючись на концепції теорії поколінь. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді*: матеріали XV Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 07 квітня 2022 року). Харків : ХНАДУ. 2022. 252 с.
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. №2 (40). С. 103–138.

Онищенко О. А.
 к. н. держ. упр., доц.
 Запорізький національний університет,
 м. Запоріжжя, Україна
 ORCID: 0000-0002-3009-3856;

Пугач А. А.
 студентка факультету менеджменту
 Запорізький національний університет,
 м. Запоріжжя, Україна
 ORCID: 0009-0002-4098-1408

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що супроводжується невизначеністю, ризиками та стресовими ситуаціями. Війни, економічні кризи, технологічні зміни та соціальні трансформації значною мірою впливають на бізнес-процеси, що вимагає впровадження нових управлінських концепцій. Одним із ключових аспектів адаптації є ефективне управління конфліктами в організаціях. Конфлікти, що виникають через розбіжності у поглядах, інтересах та цінностях, можуть як сприяти розвитку компанії, так і призводити до її стагнації. Саме тому стратегічне регулювання конфліктних ситуацій набуває критичного значення в умовах стресового середовища.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це явище, що виникає у процесі взаємодії між індивідами або групами через суперечності в цілях, переконаннях чи підходах до роботи.

На думку дослідника Пірен М. І., конфліктом є зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей – тобто, протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами [1].

Не менш важливим є вміння ефективно управляти конфліктами. В умовах постійного стресу, спричиненого, наприклад, війною, ця навичка стає критично необхідною для забезпечення стабільності та продуктивності організаційної роботи. Змінювати стратегію урегулювання конфліктів важливо тому, що стресове середовище значно загострює емоційні реакції, підвищує рівень напруженості та знижує здатність людей до конструктивного спілкування. Ігнорування конфліктів може мати серйозні наслідки. Вони негативно позначаються на психологічному стані учасників, спричиняючи стреси та неврози. У трудовому процесі конфлікти знижують ефективність діяльності, призводять до втрати продуктивності й концентрації. Ба більше, зіткнення можуть закріпити насильницькі способи вирішення проблем у групі, що руйнує атмосферу довіри та співпраці [2, с. 109].

Питання визначення причин виникнення та розвитку конфліктів є ключовим для пошуку способів їх попередження та врегулювання. Важливо розуміти не лише те, що відбувається під час конфлікту, але й що лежить в основі його розгортання. У контексті організаційного управління розрізняють три основні типи конфліктів [3, с.58]:

1. Конфлікт цілей – виникає, коли сторони мають різне бачення стратегічного розвитку компанії.
2. Конфлікт пізнання – пов'язаний із розбіжностями в поглядах на вирішення певних проблем.
3. Емоційний конфлікт – ґрунтується на міжособистісних відносинах та емоційному сприйнятті ситуації.

Незважаючи на той факт, що конфлікти можуть бути корисними для вирішення важливих питань, вміння розпізнати та протидіяти їм на ранніх стадіях є критично важливим для запобігання їх переростанню в руйнівні протистояння. Це дозволяє не лише зберегти продуктивність команди, але й створити атмосферу довіри та співпраці, де кожен учасник почувається почутим і цінним. Ефективне управління конфліктами сприяє стабільності організаційної роботи та підтримці здорового психологічного клімату в колективі.

Стресове середовище загострює конфліктні ситуації, підвищуючи рівень емоційного напруження та знижуючи здатність до конструктивного діалогу. Військові дії, економічна нестабільність та корпоративні зміни можуть спричиняти такі наслідки:

- Підвищення рівня тривожності працівників.
- Зниження когнітивної гнучкості та комунікативних навичок.
- Посилення поляризації думок у робочих колективах.

За таких умов управлінські рішення мають бути спрямовані на стабілізацію психологічного клімату в організації.

Конфлікти проходять кілька стадій розвитку: передконфліктний період, ескалація, розв'язання та наслідки. Уміння ідентифікувати конфлікт ще на ранньому етапі є запорукою його ефективного вирішення без суттєвих негативних наслідків (таблиця 1):

Таблиця 1 – Стратегії з усунення конфліктних ситуацій

Приклад	Роз'яснення
Підвищення рівня емоційного інтелекту команди.	Створити заходи, де кожен учасник може подискутувати, щоб навчитися вирішувати конфлікт словами.
Запровадження регулярних зустрічей для обговорення проблем.	Проводити регулярні зустрічі, на яких обговорювати все, що непокоїть команду, вислухати і зрозуміти кожного. Допомогти прийти до спільної вигоди.
Розвиток корпоративної культури взаємоповаги та довіри	Запровадити щоденну п'ятихвилинку, де кожен з учасників може розповісти про свій внутрішній стан сьогодні, щоб запобігти емоційного конфлікту.
Використання зовнішніх консультантів у складних ситуаціях.	Проводити раз на рік тренінги на яких будуть розповідати шляхи до вирішення різних видів конфліктів.

Джерело: створено авторами.

Розвиток управлінських концепцій передбачає впровадження дієвих методів регулювання конфліктних ситуацій. До таких належать:

1. Підвищення рівня емоційного інтелекту команди – проведення тренінгів та воркшопів для розвитку навичок саморегуляції та ефективної комунікації.
2. Регулярні зустрічі для обговорення проблем – створення відкритого комунікаційного середовища, що сприяє вчасному виявленню конфліктів.
3. Формування корпоративної культури взаємоповаги – розробка механізмів підтримки психологічного добробуту працівників.
4. Залучення зовнішніх консультантів – використання експертного підходу до вирішення складних конфліктних ситуацій.

Управління конфліктами в умовах стресових ситуацій є критично важливим аспектом ефективної бізнес-трансформації. У процесі дослідження встановлено, що конфлікти, які виникають у компаніях під час змін, є неминучими, однак їх грамотне врегулювання може стати потужним інструментом розвитку організації. Стресові ситуації, що супроводжують бізнес-трансформації, викликані різними факторами: опором змінам, невизначеністю майбутнього, змінами корпоративної культури та впровадженням нових технологій. Вони можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації, залежно від підходу до їх вирішення.

Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами в умовах стресу вимагає комплексного підходу, що включає:

- виявлення та аналіз конфліктів – своєчасне ідентифікування джерел напруги та їх оцінка з точки зору впливу на організацію;
- розвиток емоційного інтелекту лідерів – здатність керівників розпізнавати емоції співробітників, управляти власним емоційним станом і знаходити конструктивні рішення;
- застосування переговорних стратегій – використання методів медіації, фасилітації та коучингу для досягнення компромісів і гармонізації відносин між учасниками процесу;
- формування адаптивної корпоративної культури – створення середовища, що сприяє відкритому діалогу, гнучкості та інноваціям.

В цілому, управління конфліктами в організаціях є невід'ємною складовою сучасних управлінських концепцій, особливо в умовах стресових факторів та трансформацій бізнесу. А використання ефективних стратегій регулювання конфліктів сприяє підвищенню продуктивності, створенню сприятливого робочого середовища та посиленню конкурентних переваг компанії.

Список використаних джерел

1. Пірен М. І. Конфлікт – визначення і загальна характеристика. *Енциклопедія сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-3235> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Краснова Н.П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2013. Випуск 26. С. 108–111.
3. Микиша А. Д. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: збірник тез доповідей міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, 7–8 червня 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 55–57.

ЗНАЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Четверта промислова революція, що характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту, створює нові виклики для управління та лідерства. В умовах високої невизначеності, конкуренції та необхідності швидкої адаптації ключовим фактором успішного керівника стає не лише професійна компетентність, а й розвинений емоційний інтелект. Ця навичка дозволяє лідерам ефективно управляти емоціями, будувати міцні робочі відносини, формувати довірчі команди та приймати зважені рішення в складних ситуаціях. Емоційний інтелект (EI) визначається як здатність усвідомлювати, розпізнавати, керувати власними емоціями та розуміти почуття інших людей. Він складається з двох ключових компонентів: особиста компетентність, яка включає самосвідомість та саморегуляцію, що дозволяють лідеру контролювати свої емоції, ухвалювати раціональні рішення та зберігати емоційну стійкість; та соціальна компетентність – охоплює емпатію та навички соціальної взаємодії, що сприяють налагодженню ефективної комунікації та формуванню довірчих відносин у команді [1].

Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту мають значні переваги в професійному середовищі, оскільки сприяють згуртованості команд через розвиток довіри та кооперації, ефективно управляють конфліктами завдяки емпатії, підтримують мотивацію співробітників, залучаючи таланти й підвищуючи їхню залученість, а також розвивають організаційну культуру, створюючи атмосферу відкритості, що сприяє інноваціям і сталому розвитку компанії.

Сучасні технологічні зміни впливають на вимоги до лідерських якостей. Автоматизація багатьох процесів та зростання ролі міжособистісної комунікації підкреслюють важливість емоційного інтелекту. У цифрову епоху лідери мають справу не лише з технічними аспектами, а й з людським фактором, який залишається критично важливим для успіху компанії. Наприклад, компанії, що активно впроваджують штучний інтелект та автоматизацію, стикаються з опором персоналу через страх втрати робочих місць. Лідер із розвиненим емоційним інтелектом здатний ефективно комунікувати зміни, пояснювати їхні переваги та створювати умови для перекваліфікації працівників.

Так, генеральний директор компанії Microsoft Сатя Наделла зробив емоційний інтелект одним із ключових аспектів корпоративної культури, що допомогло компанії не лише успішно трансформуватися, а й значно підвищити залученість працівників [2].

Крім того, в умовах віддаленої роботи, яка стала масовим явищем під час пандемії COVID-19, емоційний інтелект лідерів виявився критично важливим для підтримки корпоративної культури. Відсутність особистого контакту та фізичної присутності в офісі ускладнює управління емоційним станом команди. Лідери, які проявляють емпатію та здатні підтримувати емоційний зв'язок із працівниками, досягають кращих результатів у керуванні віддаленими командами.

Отже, розвиток емоційного інтелекту дозволяє керівникам краще адаптуватися до змін, підтримувати позитивний моральний клімат у колективі та підвищувати ефективність впровадження інновацій. Таким чином, емоційний інтелект є критично важливим фактором успішного лідерства в умовах четвертої промислової революції. Розвиток емоційного інтелекту повинен стати одним із ключових пріоритетів сучасних керівників, оскільки саме ця навичка сприяє підвищенню продуктивності, покращенню корпоративної культури та зміцненню конкурентних позицій компанії. У світі, що динамічно змінюється, саме емоційний інтелект допомагає лідерам ефективно адаптуватися до викликів, впроваджувати інновації та досягати довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Bradberry T. Why You Need Emotional Intelligence To Succeed. *Linkedin*. 2015. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-need-emotional-intelligence-succeed-dr-travis-bradberry> (date of application: 28.03.2025).
2. Сатя Наделла та його блискучий менеджмент у Microsoft. Що стоїть за його успіхом? *No Fluff Jobs*. 2024. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/poza-robotuju/vidomi-ludy/satya-nadella-his-leadership-of-microsoft-and-path-for-success/> (дата звернення: 28.03.2025).

Перевозова І. В.*д-р екон. наук, проф.,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID: 0000-0002-3878-802X;***Гринів П. М.***аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID: 0000-0003-3551-5648*

ТРАНСФОРМАЦІЇ В ГАЗОВИДОБУВНОМУ БІЗНЕСІ ЯК ПЕРЕДУМОВА НОВІТНІХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

Газовидобувна галузь, яка протягом десятиліть залишалася уособленням стабільності та промислової ієрархії, нині переживає глибокі трансформаційні процеси, що зумовлюють появу нових управлінських концепцій. Зміни глобального енергетичного балансу, посилення кліматичних зобов'язань, геополітичні ризики, а також стрімкий розвиток цифрових технологій спричиняють потребу у переосмисленні традиційних моделей управління газовидобувними підприємствами. Це актуально як для міжнародних корпорацій, так і для вітчизняних гравців, зокрема в умовах війни в Україні, яка трансформувала не лише енергетичні пріоритети, але й систему управління ризиками [1].

Однією з головних передумов новітніх управлінських змін у галузі є декарбонізація, що передбачає скорочення викидів CO₂ на всіх етапах виробничого циклу – від розвідки до транспортування. Саме тому підприємства активно впроваджують концепцію сталого розвитку, адаптуючи ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) до операційної діяльності [2]. Це охоплює не лише екологічну відповідальність, як-от зменшення викидів парникових газів, мінімізацію впливу на довкілля під час розвідки та видобутку, впровадження технологій повторного використання води, але й соціальну складову – забезпечення гідних умов праці, інвестування в розвиток громад, у яких ведеться видобуток, дотримання прав місцевого населення [3]. З боку корпоративного управління підприємства переглядають принципи прозорості, формують незалежні наглядові ради, впроваджують антикорупційні програми та системи управління ризиками [4].

Управлінські рішення дедалі частіше приймаються з урахуванням нефінансових показників, що дозволяє створити стійку бізнес-модель, здатну витримувати як екологічні виклики, так і соціальні кризи [5]. ESG-підхід стимулює інтеграцію управлінських практик, орієнтованих не лише на прибутковість, а й на довгострокову екологічну та соціальну ефективність, формуючи нову парадигму корпоративної відповідальності, яка водночас підвищує інвестиційну привабливість компаній. У глобальному вимірі це також дозволяє українським газовидобувним компаніям бути частиною транснаціональних ланцюгів енергопостачання, відповідати очікуванням західних партнерів та залучати «зелене фінансування» [6].

Управлінські трансформації також спричинені цифровізацією, яка охоплює автоматизацію процесів видобутку, застосування цифрових двійників свердловин, хмарних рішень для моніторингу родовищ, big data-аналітики та штучного інтелекту. Це створює передумови для переходу до data-driven management – управління на основі даних, що дозволяє оперативніше приймати рішення, оптимізувати витрати та прогнозувати аварії [7].

У нових умовах змінюється і структура управління компаніями. Якщо раніше в центрі стояла класична ієрархічна вертикальна модель, яка передбачала централізоване прийняття рішень і жорстку субординацію, то нині дедалі частіше застосовуються гнучкі, проектно-орієнтовані підходи. В умовах високої динаміки ринку, регуляторних змін і технологічного оновлення вертикальні моделі втрачають ефективність, оскільки уповільнюють реакцію на зовнішні виклики. Натомість компанії впроваджують адаптивні управлінські моделі, які базуються на принципах децентралізації, міжфункціональної взаємодії та горизонтального лідерства.

Зокрема, agile-практики, що походять із IT-сфери, нині активно застосовуються в управлінні нафтогазовими проектами: ідеться про створення гнучких команд, спринтове планування, щоденні стендапи та регулярні ретроспективи для покращення взаємодії й оптимізації рішень. Це дозволяє не

лише прискорити впровадження інноваційних рішень, а й підвищити рівень залученості працівників та гнучко реагувати на зміни у проєктному середовищі [8].

Системи lean production, або ощадливе виробництво, орієнтовані на усунення втрат, підвищення якості процесів і оптимальне використання ресурсів. У газовидобувній сфері це означає зменшення технологічних простоїв, оптимізацію бурових робіт і ефективне планування ланцюгів постачання. Lean-інструменти, як-от Value Stream Mapping, 5S, Kaizen, активно адаптуються для польових операцій, дозволяючи досягати високої ефективності навіть за умов обмеженого доступу до інвестицій.

Проєктний менеджмент, особливо в стандартах PMI або PRINCE2, забезпечує структурованість і контроль на всіх етапах реалізації технологічних та інфраструктурних ініціатив. Завдяки застосуванню таких інструментів, як проєктні офіси (PMO), ризик-менеджмент, бюджетування та управління якістю, компанії можуть досягати високих результатів у стислі терміни з мінімальними відхиленнями від початкових параметрів [9].

Загалом, перехід від жорстко структурованого адміністрування до гнучкого й адаптивного управління формує нову корпоративну культуру – орієнтовану на результат, інновації та безперервне вдосконалення. Така трансформація не лише дозволяє зменшити інституційний опір змінам, а й підвищує конкурентоспроможність компаній на ринку, що постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Крім того, важливим трендом є посилення публічної прозорості та взаємодії з місцевими громадами, що особливо актуально в українських реаліях. Уряд України підтримує відкритість енергетичного сектору через ініціативи EITI (Ініціатива прозорості видобувних галузей), а підприємства впроваджують моделі корпоративної соціальної відповідальності, що базуються на партнерстві з регіонами, де ведуть видобуток [10].

Таким чином, трансформації у газовидобувному бізнесі не лише відповідають на глобальні виклики, але й формують новітні управлінські концепції, засновані на поєднанні екологічної відповідальності, цифрової зрілості, інноваційної гнучкості та соціальної відкритості. Така еволюція вимагає нових компетенцій управлінського персоналу, розвитку лідерства змін та стратегічного мислення, що, у свою чергу, відкриває нові можливості для модернізації всієї енергетичної системи країни.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. (2023). Енергетична стратегія України до 2050 року. Київ: Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/enerhetychna-stratehiia-do-2050> (дата звернення: 27.02.2025).
2. International Finance Corporation. ESG Integration in Emerging Markets: A Review of Practices and Progress. Вашингтон : IFC, 2021. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_esg-integration-em (the date of application: 08.03.2025).
3. McKinsey & Company. Does ESG really matter—and why? 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why> (the date of application: 18.03.2025).
4. Deloitte. ESG disclosure and strategy in energy and resources. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/esg-reporting-and-assurance.html> (the date of application: 25.03.2025).
5. PwC. The state of ESG reporting in the energy sector. 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-resources/publications/esg-reporting.html> (the date of application: 18.03.2025).
6. European Bank for Reconstruction and Development. ESG performance of extractive industries in transition economies. 2022. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications> (the date of application: 22.03.2025).
7. Deloitte. (2023). Digital transformation in oil and gas: The race to data maturity. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/energy-and-resources/articles/digital-transformation-oil-gas.html> (the date of application: 21.03.2025).
8. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (the date of application: 18.03.2025).
9. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. Newtown Square, PA:
10. PMI. Ініціатива прозорості видобувних галузей (EITI). (2023). Звітність енергетичних компаній в Україні. URL: <https://eiti.org/ukraine> (дата звернення: 10.03.2025).

Перевозова І. В.

*д-р екон. наук, проф.,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID: 0000-0002-3878-802X;*

Дзьоба О. Г.

*д-р екон. наук, проф.
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID:0000-0003-0385-3693;*

Гараздюк В. В.

*аспірант спеціальності 051 «Економіка»,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID:0009-0003-7543-1462*

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ НА ПРОЦЕС ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Диверсифікація ринку природного газу в Україні є стратегічною передумовою забезпечення енергетичної безпеки держави, особливо в умовах геополітичної нестабільності та трансформаційних викликів, що постали перед світовими енергетичними системами. Відхід від монопольної залежності від одного постачальника, зокрема російської федерації, став каталізатором до реформування підходів до газового постачання, транспортування та зберігання. Визначення та оцінювання впливу ключових факторів на цей процес дозволяє сформувати ефективну політику диверсифікації, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники. У цьому контексті четверта промислова революція – із її цифровими, автоматизованими, роботизованими та мережевими інноваціями – радикально змінює як технічні можливості диверсифікації, так і рівень ризиків.

Одним із фундаментальних факторів впливу є геополітична ситуація, що визначає вектор інтеграції України до європейського енергетичного ринку. Анексія Криму та військові дії на Сході України у 2014 році, а також повномасштабна агресія РФ у 2022 році, змусили Україну переосмислити власну енергетичну безпеку. Унаслідок цього було активізовано співпрацю з країнами ЄС у межах Енергетичного Співтовариства, а також розширено інфраструктуру реверсних поставок із Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії [1]. Прогноз розвитку до 2030 року передбачає посилення інтеграції до європейських енергетичних платформ через діджиталізовані системи обліку, торгівлі та логістики природного газу.

Другим важливим чинником виступає розвиток інфраструктури газотранспортної системи (ГТС). Україна має одну з найбільших у Європі систем підземних газосховищ (ПСГ), що становить приблизно 30 млрд м³, та потужну магістральну ГТС. Проте значна частина цієї інфраструктури потребує модернізації, зокрема, для забезпечення реверсивного потоку, інтеграції з європейськими хабами та переходу до транспортування альтернативних газів, таких як біометан чи водень [2]. Важливу роль у цьому контексті відіграє участь у європейських проєктах ENTSOG та проєктах із розширення міждержавних інтерконекторів. У рамках Індустрії 4.0 вектор розвитку зміщується у бік автоматизованих систем управління мережами, сенсорних технологій для моніторингу технічного стану та цифрових платформ взаємодії між операторами ГТС.

Не менш вагомим є економічний фактор, зокрема умови функціонування внутрішнього ринку природного газу. Лібералізація цін, перехід до ринкового ціноутворення, запуск Української енергетичної біржі (УЕБ) та відкриття доступу до ПСГ для нерезидентів створюють передумови для конкуренції. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності функціонування ринку та залученню нових гравців, у тому числі міжнародних трейдерів. У межах Індустрії 4.0 основною тенденцією стає

впровадження технологій blockchain для забезпечення прозорості торгівлі, смарт-контрактів у постачанні газу та прогнозної аналітики для оптимізації цінкових сценаріїв [3].

Водночас, значний вплив має регуляторна політика та правове середовище. Ухвалення Закону «Про ринок природного газу» (2015) стало відправною точкою для реформ, однак у добу цифрової трансформації виникають нові виклики – зокрема, потреба в адаптації законодавства до кібербезпеки, цифрового моніторингу постачання, стандартизації IT-інтерфейсів. НКРЕКП дедалі більше фокусується на забезпеченні цифрової прозорості тарифів, автоматизації розрахунків та створенні баз даних для аналізу ефективності операторів [4].

Важливою складовою диверсифікації стає інноваційно-технологічний чинник. Платформи типу GTSOU Transparency Platform, біржові API УЕБ чи системи прогнозування попиту, які використовують алгоритми машинного навчання, створюють інфраструктуру для гнучкого реагування на ринкові виклики та оптимізації обсягів споживання. Прогноз до 2030 року передбачає інтеграцію штучного інтелекту (AI) в системи диспетчеризації, прогнозування попиту та оцінки технічного стану мереж у реальному часі [5].

Не менш вагомий виклик – екологічна трансформація енергетики. Виконання зобов'язань щодо декарбонізації та Green Deal ЄС вимагає від газового сектору адаптації до транспортування змішаних газів (біометан, водень), зниження викидів CO₂, цифрового звітування про екологічний вплив. Саме цифрові технології Індустрії 4.0 дозволяють автоматизувати аудит викидів, впроваджувати цифрові паспорти вуглецевого сліду та проводити ESG-аналітику в режимі реального часу [6].

Сукупний аналіз засвідчує, що процес диверсифікації ринку природного газу в Україні не є ізолюваним явищем, а складається з багатьох взаємозалежних елементів. Він вимагає системного підходу, в якому мають бути враховані інтереси держави, споживачів, бізнесу та зовнішніх партнерів. Досягнення енергетичної незалежності, зниження ризиків постачання та підвищення стійкості ринку можливе лише за умови консолідації зусиль на всіх рівнях

Таким чином, процес диверсифікації ринку природного газу в Україні в умовах четвертої промислової революції набуває ознак технологічної глибини та багатовимірності. Виклики Індустрії 4.0 – автоматизація, кібербезпека, цифрова етика, передиктування ризиків, нові цифрові екосистеми – визначають не лише нові підходи до диверсифікації, а й змінюють саму сутність енергетичної безпеки як поняття. Успішна реалізація стратегії можлива лише за умови інтеграції інновацій, міжгалузевої взаємодії та відкритості до технологічної адаптації.

Список використаних джерел

1. Енергетичне співтовариство. Щорічний звіт 2023. URL: <https://www.energy-community.org/news.html> (дата звернення: 11.03. 2025).
2. Оператор ГТС України. Стратегія розвитку 2023–2035. URL: <https://tsoua.com/ua/strategy/> (дата звернення: 11.03. 2025).
3. Українська енергетична біржа. Щотижневі аналітичні звіти. URL: <https://www.ueex.com.ua/> (дата звернення: 11.03. 2025).
4. Закон України «Про ринок природного газу» від 09.04.2015 № 329-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19> (дата звернення: 11.03. 2025).
5. Transparency Platform GTSOU. URL: <https://tsoua.com/ua/transparency> (the date of application: 11.03. 2025).
6. Міністерство енергетики України. Воднева стратегія України до 2035 року. URL: <https://mev.gov.ua/> (дата звернення: 11.03. 2025).

Перевозова І. В.

*д-р екон. наук, проф.,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID: 0000-0002-3878-802X;*

Устенко А. О.

*д-р екон. наук, проф.,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID:0000-0002-8677-4781;*

Ластовець О. І.

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID:0000-0001-7505-7691*

ВИЯВЛЕННЯ СПЕКУЛЯТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ ТРЕЙДЕРІВ НА РИНКУ ЕНЕРГОНОСІЇВ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах глобальної дії кліматичних змін, активізації регуляторного тиску та посилення запитів з боку інвесторів на прозорість і відповідальність бізнесу, ключовим трендом стає ESG-трансформація енергетичного ринку. Водночас зі зростанням інтересу до інструментів сталого розвитку, посилилася також активність трейдерів, які прагнуть отримати спекулятивний прибуток на тлі «зеленого» дискурсу. Це зумовлює необхідність системного моніторингу й аналітики для виявлення спекулятивних операцій на ринку енергоносіїв, що можуть нівелювати цілі сталого розвитку та спотворювати ринкові сигнали [1].

Спекулятивна діяльність на ринку енергоносіїв передбачає здійснення фінансових операцій із надмірною волатильністю або фіктивною зміною обсягу попиту та пропозиції, що не базуються на реальних фізичних потоках чи споживанні. Такий підхід може впливати на формування цін, створюючи штучні дефіцити, що, зокрема, було зафіксовано під час енергетичної кризи 2021–2022 років [2]. Трейдери, використовуючи похідні фінансові інструменти, часто здійснюють короткострокові операції з метою швидкого зиску, ігноруючи екологічні або соціальні наслідки.

Виявлення таких дій вимагає нових аналітичних підходів на перетині фінансового аналізу, ESG-рейтингу компаній та технологій обробки великих даних. Зокрема, застосування методів машинного навчання дозволяє відслідковувати аномальні патерни торгівлі, частоту змін позицій, кореляції між публічними заявами компаній і динамікою активів на біржі [3]. Алгоритми глибокого навчання (deep learning) здатні виявляти приховані закономірності, що не піддаються традиційному фінансовому аналізу, а також формувати прогностичні моделі щодо поведінки учасників ринку на основі історичних даних. Застосування технологій обробки природної мови (NLP) дозволяє здійснювати аналіз текстів корпоративних пресрелізів, звітів, новин і повідомлень у соціальних мережах, виявляючи розбіжності між офіційною позицією компанії та реальними діями, що свідчить про потенційні випадки маніпулювання.

У цьому контексті зростає роль «ESG-аналітиків», які не лише враховують фінансові індикатори, а й інтегрують нефінансову звітність, наприклад, обсяг викидів CO₂, участь компанії у «зелених» проектах, наявність судових справ щодо маніпуляцій або недотримання прав працівників. Вони застосовують міждисциплінарний підхід, поєднуючи знання в екології, праві, економіці й IT, щоб забезпечити цілісну картину корпоративної поведінки. Аналітики верифікують, чи дійсно заявлені «зелені» ініціативи є частиною довгострокової стратегії сталого розвитку, чи слугують лише фасадом для залучення капіталу. Також враховуються фактори прозорості в ланцюгах постачання, якість взаємодії з місцевими громадами, інклюзивність внутрішньої політики підприємства та відкритість у комунікації. Таким чином, ESG-аналітика стає інструментом не лише контролю, а й формування репутаційного капіталу компанії в умовах зростаючої етичної відповідальності бізнесу.

Зростання популярності «зелених» біржових фондів і сертифікованих енергоносіїв (наприклад, біометану чи водню) створює нові ніші для спекуляцій, адже не всі такі продукти мають прозоре походження. У ряді випадків компанії маніпулюють поняттям «зеленого» шляхом грінвошингу – декларуючи ESG-відповідність без підтвердженої практики, чим вводять в оману інвесторів і споживачів [4]. Встановлення ESG-аудиту та обов'язкових стандартів сертифікації – критично важливе для мінімізації таких зловживань.

Особливу увагу заслуговує роль регуляторів. У Європейському Союзі функціонує регламент SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), який зобов'язує фінансових посередників розкривати рівень ESG-ризиків у своїй діяльності, визначати, яким чином ці ризики впливають на прибутковість

інвестицій, та ідентифікувати негативні соціальні або екологічні наслідки їхніх стратегій [5]. Це дозволяє не лише підвищити прозорість ринку, а й захистити інвесторів від непрозорих чи маніпулятивних практик. З 2023 року діють розширені технічні стандарти, які ускладнюють можливість декларативного підходу до ESG – компанії мають чітко обґрунтовувати свої звіти на основі верифікованих даних.

Аналогічні підходи запроваджуються на ринках США та Японії. Наприклад, Комісія з цінних паперів та бірж США (SEC) розробила нормативну базу для обов'язкового розкриття інформації про кліматичні ризики, включно з викидами парникових газів, що стосуються не лише прямих операцій компаній, а й усього ланцюга постачання. У Японії впроваджується принцип TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), який передбачає глибоку інтеграцію кліматичних ризиків у стратегічне планування корпорацій.

В Україні, попри наявність окремих індикаторів сталого розвитку в енергетичній сфері, досі відсутній системний механізм контролю за спекулятивними операціями в розрізі ESG. Існуюча звітність є фрагментарною, часто декларативною, а механізми аудиту ESG-індикаторів або розслідування маніпуляцій із «зеленим» брендингом – майже неформалізовані. У більшості випадків українські трейдери керуються виключно економічними пріоритетами, нехтуючи соціальними чи екологічними ризиками, що викривлює саму логіку ESG-моделі.

В умовах лібералізації енергетичного ринку, зростання кількості учасників і збільшення обсягів торгівлі на біржах така прогалина створює ризики як для внутрішньої енергобезпеки, так і для інвестиційної привабливості. Відсутність чіткого законодавчого регулювання унеможливорює ефективне протидіяння спекуляціям та знижує довіру до ринку з боку інституційних інвесторів, особливо європейських, для яких ESG-критерії є обов'язковим елементом корпоративної відповідальності. Отже, впровадження національного ESG-регламенту, адаптованого до європейських норм, має стати пріоритетом державної енергетичної політики України на найближчі роки. Тому стратегічним завданням є створення національної платформи моніторингу ESG-індикаторів трейдерів, інтеграція з біржовими даними, блокчейн-сертифікація джерел енергії, а також залучення експертних структур до незалежного ESG-аудиту. Розвиток цифрових технологій у поєднанні з інституційними механізмами прозорості дає змогу мінімізувати вплив деструктивної спекуляції та стимулювати формування відповідального ринку енергоносіїв, що сприятиме досягненню цілей сталого розвитку. Насамперед, ідеться про впровадження інтелектуальних систем моніторингу біржових операцій у режимі реального часу, які дозволяють фіксувати нетипову поведінку трейдерів, маніпулятивні схеми чи змови між учасниками ринку. Такі системи базуються на аналізі великих обсягів даних, що надходять з електронних торговельних платформ, біржових звітів, регуляторних баз даних, а також публічних джерел, включно з корпоративними новинами та екологічними звітами.

Крім того, важливу роль відіграє використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості походження енергоносіїв. Реєстрація угод з енергоресурсами у децентралізованих реєстрах дозволяє гарантувати незмінність інформації, запобігати підробкам сертифікатів «зеленого» походження та посилювати довіру між усіма учасниками ринку. Також блокчейн може стати основою для створення єдиної системи ESG-рейтингу, в якій будуть зафіксовані дані про вплив компаній на довкілля, соціальні стандарти та якість управління.

З боку інституцій – урядів, національних регуляторів, біржових наглядових органів – дедалі активніше запроваджуються ініціативи щодо обов'язкового аудиту ESG-звітності, впровадження цифрових паспортів продуктів (зокрема, для біометану, водню, електроенергії з ВДЕ), а також механізми «червоних прапорців» (red flag indicators) для оперативного реагування на підозрілі угоди. Розвиток міжнародної співпраці у сфері даних (Data Commons) дозволяє уніфікувати інструменти контролю та унеможливлювати переміщення сумнівних операцій в юрисдикції зі слабким наглядом.

Усе це формує передумови для виникнення нової моделі енергетичного ринку – цифрово підсиленого, прозорого, відповідального та орієнтованого на довгострокову екологічну й соціальну ефективність. Такий ринок не лише підвищує його інвестиційну привабливість, а й посилює адаптивність економіки до кліматичних викликів і зовнішніх потрясінь, зміцнюючи енергетичну безпеку держав у дусі сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Кондратюк Т. І. ESG-фактори у формуванні вартості енергетичних компаній: економічний вимір. *Економіка та держава*. 2023. №6. С. 22–26.
2. European Commission. Quarterly Report on European Gas Markets. Q4 2022. URL: <https://energy.ec.europa.eu> (the date of application: 23.02.2025).
3. Wagemans F. A. J. et al. Detecting greenwashing in ESG ratings: the role of AI and big data. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. Vol. 12(3). P. 405–424.
4. Чорна Л. О. ESG-трансформація ринку енергоносіїв: виклики й перспективи для України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №8. С. 14–19.
5. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). Офіційний журнал ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (the date of application: 23.02.2025).

Пермінова С. О.
 канд. пед. наук, доц.,
 доцент кафедри менеджменту підприємств
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0001-6641-8432

ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВИ В НАПРЯМІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Модернізація національної економіки та відновлення регіонів після завершення бойових дій залишатиметься важливим стратегічним завданням держави в довгостроковій перспективі економічного розвитку, що передбачає вже сьогодні створення сприятливих умов для підвищення ефективності інноваційної діяльності та покращення інвестиційного клімату в країні.

Національна економічна стратегія України окреслює вектори розвитку до 2030 року на основі аналізу економічної політики за останні 30 років, поточного стану та можливостей для зростання [1], оскільки сучасні реалії та світові глобалізаційні процеси потребують швидкої реакції та відповідних дій для мінімізації негативних наслідків, спричинених великими втратами та руйнуваннями.

Без сумніву, об'єктивні економічні закономірності, кризові явища та серйозні виклики, з якими стикнулася Україна потребують інвестиційної та інноваційної активності в усіх регіонах і сферах народного господарства, збільшення капітальних вкладень для активізації інноваційної діяльності, розвитку виробничого та ресурсного потенціалу. Тобто, переосмислення погляду на фактори мікро-, макро-, мезорівня та шляхи ефективного розвитку й відновлення регіонів. Вплив цих факторів не є величиною постійною, тому в різні періоди наслідки від них дещо відрізняються.

Стандартні схеми та прийоми управління економічними системами в умовах сьогодення вже не спрацьовують, що вимагає модернізованих управлінських концепцій, які б дозволяли в складних політичних та нестабільних економічних ситуаціях застосовувати модель стійкого розвитку. Для формування такої моделі та пошуку нових пріоритетних напрямів і сфер діяльності важливо враховувати домінуючі фактори впливу для коригування дій у відповідний часовий період. Такими пріоритетами сьогодні визначено [1]:

- стратегічне планування регіонального розвитку на основі нормативного забезпечення, смарт-спеціалізації, через систему 3-рівневого планування;
- кадрове забезпечення (підвищення кваліфікації представників органів місцевої влади);
- фінансова регіональна політика (державні інвестиційні проєкти, секторальна фінансова підтримка, ефективний розподіл коштів, землі, природних ресурсів);
- активність громадських організацій.

У перспективних планах окреслено цілий ряд державних програм відродження країни та створено національні фонди відновлення постраждалих регіонів, донорами яких переважно мають стати міжнародні партнери. ЄС четвертий рік активно сприяє акумулюванню коштів, створюючи фонди, програми допомоги та стимулюючи міжнародні інституції долучатися до цих програм, зокрема Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, благодійні фонди надають з початку повномасштабного вторгнення фінансову, військову, гуманітарну, експертну підтримку [2].

Уряд України в межах стратегічної програми розвитку виділяє поточні бар'єри, які гальмують реалізацію планів, акцентуючи на низькому рівні інституційної спроможності для управління розвитком регіонів, часовій та просторовій неузгодженості планування регіональних програм відновлення, неефективності використання ресурсної бази та можливостей для наповнення місцевих бюджетів, недостатній ефективності діяльності інноваційних центрів та індустріальних парків, низькому рівні залученості мешканців громади до прийняття рішень [1].

Тому в планах відновлення та збалансованого економічного розвитку окреслені основні напрями щодо: державних фінансових програм підтримки постраждалих регіонів, монофункціональних міст та сільських поселень, які перебувають в несприятливих умовах; удосконалення системи розподілу місцевих податкових надходжень; стимулювання територіальних громад до рекламування регіональних особливостей та інвестиційної привабливості, а також удосконалення системи управління регіональним розвитком за рахунок моніторингу рівня компетенцій державних службовців та підвищення їх кваліфікаційного рівня.

Список використаних джерел

1. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 27.03.2025)
2. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240> (дата звернення: 29.03.2025)

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧИХ ОБОРОННИХ ПОТРЕБ ДЕРЖАВИ

Сучасні геополітичні реалії в Україні змушують будівельні підприємства переглядати бізнес-моделі. Компанії формують гібридні стратегії, поєднуючи цивільне виробництво з оборонними замовленнями. Кожне підприємство діє в бізнес-середовищі, і на його діяльність впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Згідно з економічною теорією, до зовнішніх чинників належать макроекономічна ситуація, державне регулювання, міжнародна конкуренція, політичні та соціальні умови, природні катаклізми, війна тощо. Внутрішні чинники включають ефективність управління, рівень кваліфікації персоналу, інноваційний потенціал підприємства, організаційну структуру та внутрішню логістику. Основний вплив на будівельну галузь здійснюють зовнішні чинники, такі як війна, економічна нестабільність та логістичні проблеми. Внутрішні чинники відіграють другорядну роль, тому підприємствам складно самостійно впливати на ситуацію. У зв'язку з цим необхідно шукати альтернативні способи підвищення виробництва, зокрема впроваджувати креативні рішення, переміщувати виробництва у більш безпечні регіони, а також зосереджуватися на будівництві бомбосховищ, бетонних загороджень для фортифікаційних потреб та відновленні пошкоджених будівель. Оскільки фінансування залишається критичним питанням, особливо актуальним є залучення міжнародних грантів і донорських коштів. Ми пропонуємо виділити основні зовнішні фактори впливу на будівельну галузь та пропонуємо шляхи зниження їх негативного впливу (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні зовнішні фактори впливу на будівельну галузь

Фактор впливу	Вплив на виробництво	Приклад	Шляхи зниження впливу
Зростання імпорту	Конкуренція з імпортними виробниками	Збільшення частки імпортного цементу через обмеження місцевого виробництва.	Стимулювання місцевого виробництва через державні субсидії.
Проблеми виробництва	Виробництво цементу та інших матеріалів обмежене через перебої з енергетики, руйнування потужностей.	Виробництво цементу скоротилося через ризики безпеки та проблеми логістики.	Розвиток внутрішніх логістичних рішень, диверсифікація постачання.
Дефіцит фінансування	Зменшення можливостей інвестування у будівництво.	Державні інвестиції в капітальне будівництво скоротилися.	Пошук альтернативних джерел фінансування, залучення міжнародних донорів.
Брак кваліфікованих кадрів	Відтік кадрів через мобілізацію або еміграцію.	Втрата понад 100 тисяч будівельників за час війни.	Програми перекваліфікації, навчання.
Логістичні проблеми	Ускладнення постачання матеріалів та зростання цін.	Дефіцит металоконструкцій через перебої в ланцюгах постачання.	Використання місцевих альтернативних матеріалів.
Ризики безпеки	Будівельні об'єкти стають потенційними цілями атак.	Ворожі обстріли руйнують виробничі потужності.	Розміщення заводів у безпечніших регіонах.
Використання нових технологій	Впровадження сучасних рішень може прискорити будівництво.	3D-друк бетоном для швидкого створення споруд.	Розширення інвестицій у технологічний розвиток.
Фокус на оборонному будівництві	Зміщення уваги на критичні об'єкти.	Будівництво укріплень та ремонт стратегічної інфраструктури.	Підтримка галузі через державні замовлення.
Державна підтримка	Необхідність сприяння національному виробництву.	Оновлення державних будівельних норм.	Оптимізація нормативної бази для спрощення будівництва.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 3, 4].

Глибший аналіз дозволяє виділити кілька стратегічних уроків та виокремити ключові принципи для подальшого розвитку галузі (Таблиця 2).

Таблиця 2 – Ключові принципи організації сучасного будівельного бізнесу в умовах війни

Принцип	Причина	Значення	Приклад
Деконцентрація та децентралізація	Великі централізовані структури стають занадто вразливими до точкових ударів	Мережеві структури з розподіленими виробничими потужностями мають вищу стійкість	Розподіл виробничих потужностей будівельної компанії між декількома невеликими майданчиками в різних регіонах замість однієї великої центральної бази
Мультифункціональність	Необхідність наявності об'єктів здатних швидко змінювати своє призначення відповідно до поточних потреб	Забезпечення гнучкості використання споруд та оптимізація ресурсів в умовах невизначеності	Проектування торговельних центрів з можливістю швидкої трансформації у шпиталь, укриття чи логістичний хаб (цивільне використання → укриття → логістичний хаб → тимчасовий шпиталь)
Інтеграція цифрових технологій	Потреба у віддаленому контролі та управлінні будівельними процесами в небезпечних зонах	Створює підґрунтя для глибокої цифрової трансформації галузі у післявоєнний період	Використання камер/дронів для моніторингу будівельних майданчиків, BIM-технологій для координації робіт та систем безпекової аналітики для оцінки ризиків
Формування нових професійних компетенцій	Традиційні будівельні навички не відповідають викликам воєнного часу	Необхідність для нового покоління будівельників поєднувати різні сфери знань	Підготовка інженерів-будівельників з додатковими компетенціями у сфері безпеки, кризового менеджменту, цифрових технологій та швидкого реагування на загрози

Джерело: розроблено авторами.

Підсумовуючи представлені в таблиці принципи організації будівельного бізнесу в умовах війни, можна дійти висновку, що галузь переживає фундаментальну трансформацію, яка виходить далеко за межі простого пристосування до кризових умов. Ми спостерігаємо формування принципово нової парадигми будівництва, де деконцентрація потужностей, мультифункціональність об'єктів, цифровізація процесів та розширення професійних компетенцій стають не тимчасовими заходами, а стратегічними напрямками розвитку.

Отже, адаптація будівельних підприємств в умовах війни потребує інноваційних технологій, державної підтримки та стратегічної гнучкості. Українські компанії демонструють стійкість у відновленні держави, виконуючи оборонні завдання та підтримуючи економічне зростання.

Досвід української будівельної галузі в умовах війни має не лише локальне, але й глобальне значення. Він демонструє, як традиційно консервативна галузь може трансформуватися під тиском екстремальних обставин, знаходячи баланс між задоволенням нагальних потреб суспільства та збереженням потенціалу для довгострокового розвитку. Ці уроки будуть особливо цінними у контексті зростання глобальної нестабільності та збільшення частоти катастрофічних подій, пов'язаних зі зміною клімату та геополітичними конфліктами.

Список використаних джерел

1. Відродження будівельної галузі в умовах війни. USCC, 2023. URL: <https://uscc.ua/news/vidrodzenna-budivelnioi-galuzi-v-umovah-vijni> (дата звернення: 25.02.2025).
2. Промислове будівництво в Україні в умовах війни. Олександрія-Буд, 2024. URL: <https://www.aleksandria-bud.com.ua/promislove-budivnictvo/> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Ринок будматеріалів: виробники потребують підтримки. Property Times, 2024. URL: https://propertytimes.com.ua/stroymateriali/rinok_budmaterialiv_virobniki_potrebuyut_pidtrimki (дата звернення: 25.02.2025).
4. Через війну будівельна галузь потерпає від кадрового голоду. Delo.ua, 2024. URL: <https://delo.ua/realty/cerez-viinu-budivelna-galuz-poterpaje-vid-kadrovogo-golodu-yak-podolati-deficit-robocix-ruk-431836/> (дата звернення: 25.02.2025).

Польова Н. М.
канд. екон. наук, доц.,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Черкаси, Україна
ORCID: 0000-0002-5140-2136;
Андрушкевич Н. В.
канд. екон. наук,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Черкаси, Україна
ORCID: 0009-0006-2154-4068

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Оптимізація бізнес-процесів є найважливішим стратегічним напрямом сучасних підприємницьких структур. Практика доводить, що цифрові методи ведення бізнесу відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та результативності бізнес-процесів. Аналіз поточних бізнес-процесів, виділення вузьких місць та проблемних зон, розробка нових стратегій та інструментів підвищення ефективності впровадження цифрових інструментів, а також їх реалізація та оцінка є актуальними завданнями трансформації ведення господарської діяльності. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє організаціям швидше та ефективніше досягати поставлених цілей, підвищувати ефективність використання ресурсів та підвищувати конкурентоспроможність. Цифрові інструменти відіграють ключову роль в оптимізації бізнес-процесів, дають можливість швидше проводити таку оптимізацію.

Цифровізацію бізнес-процесів сучасних компаній можна визначити як – перетворення бізнес-процесів з використанням інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій, перетворення структури та методів роботи з клієнтами всередині організації з урахуванням переведення в цифровий вид її процесів.

Далі необхідно визначити порядок дій щодо здійснення цифрової трансформації бізнес-процесів компаній, методи оцінки та аналізу ефективності дій у цьому напрямку, а також критерії оцінки результатів проведених щодо бізнес-процесів дій.

В основі всього комплексу дій, має лежати розробка стратегії розвитку організації, її стратегічний план на довгострокову та короткострокову перспективи. З встановлених стратегічних цілей приймається рішення необхідності планової чи прискореної цифровізації окремих процесів, чи підприємства в цілому. Таким чином, загальна стратегія організації є основою для формування стратегії цифровізації, а як доповнення та уточнення – підходи та методи її здійснення [1].

Розробка нових стратегій, підходів та інструментів для оптимізації бізнес-процесів після виявлення «вузьких» місць та проблемних зон у бізнес-процесах, необхідно створити інноваційні стратегії, підходи та інструменти, які допоможуть підвищити ефективність та результативність цих процесів. Це може включати автоматизацію рутинних завдань, спрощення процедур, удосконалення комунікації та співробітництва, оптимізацію ресурсів та застосування інших заходів. Розроблені стратегії та інструменти мають бути адаптовані під специфічні потреби та особливості організації.

Відправною точкою процесу оптимізації бізнес-процесів має стати детальний аналіз та подальша перебудова існуючих операцій у рамках організації з метою підвищення ефективності, оптимального використання ресурсів та досягнення бізнес-цілей.

Після визначення базових бізнес-процесів необхідно виявити проблемні зони, які можуть негативно позначатися на ефективності та результативності бізнес-процесів. Такими проблемами можуть бути: затримки під час передачі інформації, неоптимальне використання ресурсів, недостатня автоматизація, надмірна складність процедур, помилки під час виконання завдань та інші труднощі. Визначення цих проблем дозволить розробити стратегії та рішення для їх усунення та підвищення ефективності бізнес-процесів. За підсумками розробки нових стратегій, підходів та інструментів їх слід реалізувати та оцінити їхню ефективність. Реалізацію можна здійснити шляхом навчання співробітників, зміни робочих процесів, налаштування нових систем та інструментів та інших заходів. Важливо оцінити результати реалізації та порівняти їх з вихідними показниками, щоб визначити ефективність нових стратегій та інструментів.

Для успішної оптимізації бізнес-процесів у компанії потрібно конкретизувати цілі та очікувані результати. Наприклад, цілями може бути поліпшення роботи, скорочення часу виконання завдань, підвищення якості продукції чи послуг, зниження витрат. Очікувані результати включають збільшення прибутку, підвищення задоволеності клієнтів, поліпшення внутрішньої комунікації в компанії [2, с. 252].

План впровадження цифрових інструментів та засобів для компанії різного типу бізнесу має включати такі етапи:

1. Визначення необхідних засобів та рішень на основі аналізу ділових процесів та потреб організації.

2. Вибір відповідних постачальників та платформ, проведення компаративного аналізу та вибір найкращого рішення.
3. Розробка та укладання необхідних договорів та угод з постачальниками цифрових засобів.
4. Поступове впровадження цифрових засобів у ділові процеси компанії. Це може містити випробувальний пуск у невеликому відділі або проєкті, а потім масштабування коштів на всю організацію.
5. Навчання співробітників використанню та роботи з цифровими засобами. Це може включати проведення тренінгів, вебінарів, створення навчальних матеріалів та документації.
6. Регулярне оновлення та підтримка цифрових засобів, моніторинг та оцінка їх ефективності.

До впровадження цифрових технологій необхідно провести пілотний проєкт для перевірки та оцінки ефективності запропонованих змін: для цього необхідно вибрати один або кілька бізнес-процесів, яким потрібна оптимізація, та тестуються на них нові інструменти та методи. Проведення пробного проєкту дозволяє оцінити переваги та недоліки нових засобів, виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи перед їх повним впровадженням в організацію.

За підсумками впровадження цифрових інструментів необхідно провести перевірку їхньої результативності та відповідності за заданими цілями та очікуваними результатами: аналіз ключових показників ефективності діяльності компанії, зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів, а також загальну оцінку змін у бізнес-процесах. На підставі даних можна внести коригування в оптимізаційний план і продовжити вдосконалення бізнес-процесів. Для оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів із використанням цифрових інструментів потрібно визначити ключові показники ефективності майбутньої цифрової трансформації. Наприклад, це може бути час виконання завдання, кількість помилок, рівень задоволеності клієнтів і т.д. [3, с. 408–409].

Після розробки та впровадження ключових показників ефективності необхідно зібрати та проаналізувати дані для оцінки ефективності оптимізації. Для цього необхідно використовувати цифрові інструменти, які автоматизують збір даних і проводять аналіз. Наприклад, це може бути CRM-система для збору даних про клієнтів, ERP-система для обліку та аналізу виробничих процесів та інші. Аналіз даних дозволяє виявити проблемні області та можливості для покращення. На основі отриманих результатів аналізу можна приймати рішення про подальші коригування та поліпшення бізнес-процесів.

Для оптимізації бізнес-процесів з використанням цифрових інструментів потрібно встановити систему контролю та зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок можна збирати через різні канали, такі як опитування, інтернет-форми, коментарі на сайті або соціальні мережі, а також під час взаємодії з клієнтами в рамках процесів.

Система контролю може включати різні показники та метрики ефективності бізнес-процесів. Наприклад, можна встановити показники часу виконання процесів, якості продукції чи послуг, рівень задоволеності клієнтів тощо. Ці параметри можна вимірювати та відстежувати за допомогою цифрових інструментів, таких як CRM-системи, BI-платформи або програми аналітики. Дані дозволяють отримати інформацію про подальші потреби клієнтів, виявити можливі проблеми у процесах та визначити області для подальшого покращення діяльності компанії. Доцільним, таким чином, є періодичне оновлення бізнес-процесів для того, щоб вони залишалися ефективними та відповідали цілям компанії та відповідали сфері діяльності. Оптимізація бізнес-процесів має стати постійною регулярною процедурою, для реалізації якої можна застосовувати різні цифрові засоби.

Отже, ключовою, важливістю цифровізації бізнес-процесів компаній є з наступних причин:

1. По-перше, цифрові інструменти допомагають скоротити витрати часу і ресурсів на виконання процесів, оскільки багато завдань, що повторюються, можуть бути автоматизовані.
2. По-друге, оптимізовані процеси здатні покращити якість продукції та послуг, що призводить до задоволеності клієнтів та збільшення їх лояльності.
3. Третя перевага – підвищення операційної ефективності та продуктивності, оскільки оптимізовані процеси дозволяють ефективніше використовувати ресурси та збільшувати обсяг робіт.
4. І, нарешті, цифрові інструменти забезпечують отримання більш точної та повної інформації про бізнес-процеси, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та чіткіше планувати наступні дії.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
2. Андрушкевич Н. В. Вплив цифровізації на сучасний етап розвитку економіки. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів: матеріали XVI Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Черкаси, 18–19 квітня 2024 р.). Черкаси: ЧДБК, 2024. С. 251–254.
3. Кривоус Д. Д., Григорян Г. В., Польова Н. М. Цифрова трансформація бізнесу для майбутнього. Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. (Київ, 09 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С.408–410

Правдивий О. О.

студент ФММ

ORCID: 0009-0008-1303-2200;

Ситник Н. І.

канд. біолог. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-7670-8860

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному бізнес-середовищі підприємства все частіше стикаються з високою динамікою змін, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами: глобальними економічними потрясіннями, політичними кризами, технологічними проривами, зростанням конкуренції та нестабільністю законодавчого середовища. У таких умовах виникає об'єктивна потреба у формуванні стратегій, які здатні забезпечити не лише адаптацію підприємства, але й його довгострокову стійкість. Особливої актуальності стратегічне управління змінами набуває для промислових підприємств України, які функціонують в умовах війни, енергетичної нестабільності та обмежень на міжнародному ринку.

Стратегічні зміни охоплюють радикальні, довгострокові перетворення, що спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності, оновлення бізнес-моделі та переформатування внутрішніх процесів відповідно до нових викликів зовнішнього середовища. Відмінність стратегічних змін від організаційних полягає в їх глибині та масштабності: якщо організаційні зміни мають локальний характер і зазвичай не зачіпають стратегії підприємства, то стратегічні трансформації пов'язані з переглядом місії, бачення, цілей і пріоритетів компанії [1]. Адаптивні зміни мають короткостроковий і реактивний характер і часто є відповіддю на поточні зміни у середовищі без впливу на загальну траєкторію розвитку компанії.

Ефективне стратегічне управління змінами вимагає застосування відповідного інструментарію. Зокрема, пропонується використання методів GAP-аналізу, Balanced Scorecard, SWOT, PEST та STEP-аналізу для комплексної оцінки поточного стану підприємства, його зовнішнього оточення та визначення пріоритетних напрямів трансформації [2]. Зростає значення використання динамічних підходів, які враховують не лише планові показники, але й здатність підприємства до гнучкої адаптації, швидкого реагування на виклики та створення внутрішніх умов для інновацій. Вагомим значення набувають комунікації, залучення персоналу, формування нової корпоративної культури, забезпечення лідерства на всіх рівнях та здатність забезпечити управління ризиками [2].

У контексті діяльності промислових підприємств стратегічні зміни передбачають впровадження масштабних оновлень, які стосуються не лише технічної модернізації (зокрема, підвищення енергоефективності, автоматизації процесів, зменшення впливу на навколишнє середовище), але й трансформації управлінських підходів, кадрової політики, цифровізації управління та впровадження нових моделей партнерства.

Таким чином, стратегічне управління змінами виступає необхідною умовою забезпечення довгострокової ефективності промислового підприємства. Успішність таких змін залежить не лише від технічних рішень, а й від здатності підприємства інтегрувати ці зміни у свою загальну стратегію, трансформувати культуру управління та забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах невизначеності. Загалом, стратегічні зміни повинні мати системний характер і бути частиною широкого процесу організаційного навчання, гнучкого лідерства та адаптивного управління. Успішні компанії – це ті, що сприймають зміни не як загрозу, а як можливість для зростання, модернізації та виходу на нові ринки.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ: Основи, 2007. 516 с.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: FT Press. 2009.

Рибачук М. С.
студент ФММ;

Шендерівська Л. П.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3104-9803

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Підвищення ефективності діяльності підприємства означає оптимізацію використання ресурсів для досягнення кращих результатів. Воно передбачає зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження витрат, підвищення оперативності виробництва/надання послуг і покращення фінансових показників. Основна мета підвищення ефективності полягає у створенні конкурентних переваг, забезпеченні стабільного розвитку і зростанні прибутковості.

В умовах Індустрії 5.0 пріоритезується сталий розвиток, тому компаніям важливо досягати економічної, соціальної та екологічної ефективності. Це можливо завдяки системному впровадженню інновацій, автоматизації виробничих процесів, раціональному управлінню персоналом і стратегічному плануванню, і загалом побудові ефективної системи менеджменту. Ефективне підприємство здатне швидко адаптуватися до змін у мінливому, турбулентному ринковому середовищі, використовувати нові можливості та мінімізувати ризики, що робить його стійким і успішним у довгостроковій перспективі.

У дослідженні [3] розглядається підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій, що є актуальним напрямом у сучасному бізнес-середовищі. Автор підкреслює, що використання цифрових технологій дозволяє підприємствам не лише автоматизувати робочі процеси, а й отримувати більш точні дані для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню швидкості та якості операцій, опрацюванню більших масивів даних, врахуванню більшого числа факторів, покращенню фінансових результатів, внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є використання систем управління ресурсами підприємства (ERP-систем), які допомагають інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну систему. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість оперативно відстежувати фінансові, матеріальні та людські ресурси, що забезпечує ефективніше планування та прогнозування [1].

Окрім ERP-систем, важливим елементом цифрових стратегій є застосування аналітичних платформ і штучного інтелекту (ШІ) для аналізу ринку, прогнозування попиту та оптимізації маркетингових кампаній. ШІ дозволяє персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищуючи рівень їхньої задоволеності, що позитивно впливає на лояльність споживачів і збільшення продажів. Сучасні ERP-системи – це комплексні рішення на основі ШІ, які забезпечують моніторинг актуальних змін і корегування прогнозних і планових показників [1]. Менш ефективною, але релевантною в умовах дефіциту фінансування є цифровізація окремих бізнес-процесів, а також впровадження ШІ для вирішення вузькоспеціалізованих завдань. Ринок пропонує велике розмаїття цифрових рішень для вирішення спеціалізованих та комплексних завдань підприємств.

Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація виробничих процесів за допомогою Інтернету речей (IoT) і робототехніки. Використання сенсорів і датчиків у виробничих системах дозволяє в реальному часі контролювати технічний стан обладнання, своєчасно виявляти несправності та зменшувати ризики простоїв. Це підвищує ефективність використання виробничих потужностей та знижує витрати на ремонт і обслуговування [1]. (IoT) і роботизація зменшують ризик порушення графіку виробничого процесу, підвищують ритмічність виробництва, збільшують лояльність споживачів, поліпшують умови і якість праці, відтак, підвищують соціальну ефективність бізнесу, мінімізують ризик помилок внаслідок людського фактора (втоми, неуважності та ін.). Загалом людські ресурси, відмінними рисами яких є креативність, критичне мислення, емпатійність, відіграють провідну роль у стимулюванні інноваційного розвитку. Згідно з дослідженнями [4], для забезпечення високої продуктивності праці необхідно інвестувати у професійне навчання та розвиток персоналу, створювати сприятливі умови для роботи, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на підвищення якості обслуговування клієнтів.

Як показав аналіз, цифровізація сприяє вирішенню й екологічних завдань, що особливо актуально, зважаючи на той факт, що у сучасному світі зростає попит на сталий розвиток та

екологічну відповідальність бізнесу. Підприємства можуть зменшувати негативний вплив на довкілля шляхом оптимізації логістики (маршрутів, складських операцій, управління запасами, впровадження безпілотних транспортних засобів та ін.), впровадження енергозберігаючих технологій тощо. Зокрема, для вирішення логістичних завдань пропонуються такі цифрові рішення: TradeGecko, Fishbowl Inventory, Anaplan, e2open, Kinaxis RapidResponse, OMP Unison Planning, ShipBob Merchant Plus, monday.com.

Загалом автори [4] наголошують на важливості комплексного підходу до підвищення ефективності діяльності підприємства. Це означає, що впровадження окремих заходів не дасть значного ефекту без належного моніторингу, аналізу та оцінки результатів. Створення систем контролю дозволяє оперативніше визначати слабкі місця, оцінювати ефективність запроваджених стратегій та своєчасно коригувати управлінські рішення, приділяючи належну увагу різним напрямкам розвитку підприємства. Таким чином, ефективність підприємства може бути підвищена за рахунок інновацій, адаптації до змін, розвитку персоналу, екологічної відповідальності та постійного контролю за результатами діяльності [1]. Рішення щодо інноваційних стратегій мають узгоджуватися з візією, місією, метою функціонування компанії і орієнтувати її на максимально ефективне використання і розвиток потенціалу суб'єкта господарювання і ринку [2].

Незалежно від масштабу бізнесу, запорукою ефективності цифрових рішень є синергія взаємодії людини та диджитал-інструментів, оперативність ухвалення управлінських рішень. Це, своєю чергою, потребує від працівників цифрових навичок, здатності швидко опановувати нові технології, прагнення до постійного навчання, а також підвищення рівня кваліфікації не лише за основною спеціальністю, але й мультидисциплінарного, адже потрібні розуміння взаємодії і взаємозалежності бізнес-процесів, які безперервно удосконалюються, сутності економічних, ринкових явищ, причинно-наслідкових зв'язків, щоб, маючи результати дата-аналізу, розрахованих прогностичних значень тощо, уміти їх правильно інтерпретувати і надати пропозиції для удосконалення різних напрямів діяльності підприємства.

В умовах активізації впровадження цифрових рішень, актуалізуються питання цифрової безпеки з метою подолання/попередження цифрових загроз: кібератак, фішингу, витоку даних, тощо, а це особливо актуально в умовах війни. Зокрема, у 2025 році відбулася масштабна кібератака на онлайн-системи АТ «Укрзалізниця». Компанії потрібно було швидко мобілізувати відповідні ресурси для відновлення онлайн-продажу квитків та інших інформаційних систем.

Отже, формування і підтримка надійних систем цифрової безпеки потребує належного інвестиційного забезпечення. До сучасних засобів диджитал-захисту належать [1]: багаторівнева автентифікація, шифрування даних і постійний моніторинг інформаційних систем, що допомагає мінімізувати ризики втрати конфіденційної інформації та фінансових збитків.

Як показало проведене дослідження, ефективна інтеграція підприємства у цифрове середовище є необхідною умовою побудови конкурентоспроможного бізнесу, як на локальному, так і на міжнародному рівнях. Компаніям потрібно впроваджувати стратегії цифровізації, які комплексно охоплюватимуть бізнес-процеси. В умовах дефіциту фінансування а також малого розміру бізнесу прийнятним є поступове опанування диджитал-інструментів з тим, щоб у майбутньому вибудувати систему управління підприємством на засадах цифровізації. Постійне удосконалення цифрових інструментів вимагатиме від компаній безперервних інвестицій в актуалізацію диджитал-рішень заради системного підвищення ефективності та забезпечення гнучкості й адаптивності у висококонкурентному середовищі.

Впровадження цифрових технологій має охоплювати усіх стейкхолдерів концепції сталого розвитку, адже людиноцентристський підхід, раціональне використання матеріально-технічної бази, зміна пріоритетів на користь більш екологічних ресурсів, зменшить руйнівний вплив країн-диктаторів, які лідирують за видобутком і постачанням корисних копалин (передусім нафти і газу), на локальну і світову безпеку.

Список використаних джерел

1. Вишенський М. О. Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві: дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра: 073 Менеджмент. Київ, 2024. 82 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bca3798f-3f46-45ef-888d-8e67dd97ec88/content> (дата звернення: 05.03.2025).
2. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Політика ефективного розвитку підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 211 с.
3. Олешкевич С. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій: магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 117 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/baa2a086-114b-406b-9e29-b7d1a7c04a5b> (дата звернення: 06.02.2025).
4. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119> (дата звернення: 07.03.2025).

МАТЕМАТИЧНА ОСНОВА КЛАСИФІКАЦІЇ НБК В ЕКОНОМІЦІ

У житті часто зустрічаються задачі віднесення об'єкту до певної категорії спираючись на ряд ознак – класифікацію. Застосування класифікації НБК (Наївного Баєсівського класифікатора) в економіці та менеджменті можна дослідити через практичну частину.

Така вибірка з генеральної сукупності оформлена у вигляді таблиці, що містить r_e точок даних (записів) (див. табл. 1). Кожна точка даних складається з n значень f дискретних ознак F_i (feature) та мітки c класу C (class) до якого вона належить. На вхід поступає нова точка даних з певними значеннями ознак $(f_i)_{i=1}^n$, визначити найбільш ймовірну мітку [1].

Таблиця 1 – Вибірка

Вибірка					
№	F_1	F_2	...	F_n	C
1	f_{11}	f_{21}	...	f_{n1}	c_1
2	f_{12}	f_{22}	...	f_{n2}	c_2
...	...	...	...	...	...
r_e	f_{1r_e}	f_{2r_e}	...	f_{nr_e}	c_{r_e}

Розглянемо одновимірну дискретну випадкову величину Y – мітка c_i класу C (див. табл. 2). Зауважимо, статистичне визначення безумовної ймовірності мітки – відношення кількості появ мітки даного класу у виборці m_c до загальної кількості появ міток у виборці r_e , тобто:

$$P(Y = y_i) = \frac{m_c}{r_e}. \quad (1)$$

Таблиця 2 – Закон розподілу дискретної одновимірної випадкової величини міток класу – Y

Y	y_1	y_2	...	y_l
p	$P(Y = y_1)$	$P(Y = y_2)$	...	$P(Y = y_l)$

Розглянемо одновимірну дискретну випадкову величину X_i - значення f_i дискретної ознаки F_i (див. табл. 3). Зауважимо, статистичне визначення безумовної ймовірності значення ознаки – відношення кількості появ даного значення f_i ознаки F_i , тобто m_{f_i} до загальної кількості значень ознаки F_i , інакше кажучи r_e . Маємо:

$$P(X_i = x_{ij}) = \frac{m_{f_i}}{r_e}. \quad (2)$$

Таблиця 3 – Закон розподілу дискретної одновимірної випадкової величини значень ознаки F_i – X_i

X_i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ik_i}
p_i	p_{i1}	p_{i2}	...	p_{ik_i}

Розглянемо двовимірні випадкові величини $(X_i, Y)_{i=1}^n$ (див. табл. 4). По суті це всі можливі значення усіх можливих ознак та ймовірності їх появи разом із певною міткою класу.

Таблиця 4 – Закон розподілу двовимірної дискретної випадкової величини (X_i, Y)

Y	X_i			
	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ik_i}
y_1	$P(X = x_{i1}, Y = y_1)$	$P(X = x_{i2}, Y = y_1)$	...	$P(X = x_{ik_i}, Y = y_1)$
y_2	$P(X = x_{i1}, Y = y_2)$	$P(X = x_{i2}, Y = y_2)$	...	$P(X = x_{ik_i}, Y = y_2)$
...	...	...	...	...
y_l	$P(X = x_{i1}, Y = y_l)$	$P(X = x_{i2}, Y = y_l)$	...	$P(X = x_{ik_i}, Y = y_l)$

Розглянемо двовимірну дискретну випадкову величину $Z = [(X_1, Y), (X_2, Y), \dots, (X_n, Y)]^T$. По суті це всі можливі комбінації значення ознак та ймовірності їх появи разом із певною міткою класу.

Тепер дамо відповідь чому саме «наївний». Справа в тому, що з метою зменшення кількості обчислень, ми робимо припущення про взаємну незалежність дискретних випадкових величин значень ознак [2]. Інакше кажучи, ми припускаємо, що ознаки є незалежним одна від одної:

$$P(Z = z|Y = y) = P(X_1 = x_{1j_1}, X_2 = x_{2j_2}, \dots, X_n = x_{nj_n}|Y = y) = \prod_{i=1}^n P(X_i = x_{ij_i}|Y = y). \quad (3)$$

Зауважимо, що НБК опосередковано спирається на теорему Бернуллі (ЗВЧ), тобто робиться припущення, що $(X)_{i=1}^n$ задовольняють її умови, а тому:

$$W(X_i = x_{ij_i}|Y = y) \approx P(X_i = x_{ij_i}|Y = y). \quad (4)$$

Це припущення дозволяє робити висновки про ймовірність на генеральній сукупності спираючись лише на відносну частоту отриману з обмеженої вибірки.

Розглянемо базове формулювання теореми Байєса.

$$P(B_i|A) = \frac{P(B_i)P(A|B_i)}{P(A)}. \quad (5)$$

Зробимо підстановку. Гіпотеза - мітка класу. Подія, що трапилася – поява нової точки даних.

$$A = (Z = z) \mid B_i = (Y = y) \mid P(A|B_i) = P(Z = z|Y = y) \mid P(B_i) = P(Y = y) \mid P(A) = P(Z = z) \\ P(B_i|A) = P(Y = y|Z = z).$$

Перепишемо формулювання теореми Байєса для нашої задачі:

$$P(Y = y|Z = z) = \frac{P(Y = y)P(Z = z|Y = y)}{P(Z = z)} = \frac{P(Y = y) \prod_{i=1}^n P(X_i = x_{ij_i}|Y = y)}{P(Z = z)} \\ = \frac{P(Y = y) \prod_{i=1}^n \frac{P(X_i = x_{ij_i}, Y = y)}{P(Y = y)}}{P(Z = z)}. \quad (6)$$

Знаменник у всіх гіпотез однаковий, тому для порівняння його можна нівелювати.

$$P(Y = y|Z = z) \propto P(Y = y) \prod_{i=1}^n P(X_i = x_{ij_i}|Y = y) \mid P(Y = y|Z = z) \propto P(Y = y) \prod_{i=1}^n \frac{P(X_i = x_{ij_i}, Y = y)}{P(Y = y)}. \quad (7)$$

Знаходимо найбільш ймовірну мітку вхідної точки даних шляхом розрахунку та порівняння усіх наявних гіпотез (міток класів).

$$\hat{y} = \operatorname{argmax}_y P(Y = y)P(Z = z|Y = y). \quad (8)$$

Класифікація НБК у менеджменті та економіці може бути застосована для цілої низки сфер діяльності: класифікація клієнтів (наприклад, для використання для сегментації клієнтів за різними характеристиками, такими як вік, місце проживання або купівельна поведінка та допомагає в таргетуванні маркетингових кампаній або в підвищенні лояльності клієнтів); виявлення шахрайства (для виявлення аномальних транзакцій або підозрілих дій, аналізуючи певні атрибути, наприклад, місце проведення операції, тип товару або суму, і визначати, чи є транзакція підозрілою); оцінка ризиків (для оцінки кредитного ризику, де клієнтів класифікують як «ризиковий» або «безпечний» на основі їх фінансової історії, кредитного рейтингу і інших параметрів); аналіз відгуків клієнтів (класифікувати відгуки або коментарі на основі настроїв (позитивні, негативні, нейтральні), що дозволить компаніям швидко аналізувати відгуки про їхні продукти або послуги та приймати рішення щодо покращення якості); прогнозування попиту (на основі історичних даних про продажі і сезонні тренди, НБК може передбачати попит на певні товари в майбутньому, що дозволяє ефективніше планувати запаси та закупки); персоналізація пропозицій (прогнозування, які продукти або послуги можуть зацікавити конкретного користувача, виходячи з його минулих покупок або переглядів, що допомагає персоналізувати маркетингові пропозиції).

Таким чином, було розглянуто одне з багатьох можливих рішень задачі класифікації, а саме класифікація за допомогою НБК. Зауважимо, в статті не піднята проблема недостатньої репрезентативності вибірки: коли у вибірці немає жодної точки даних, яка б містила значення f_i і мала мітку c_j .

Список використаних джерел

1. GeeksforGeeks. Naive Bayes Classifiers. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/naive-bayes-classifiers/> (the date of application: 23.02.2025).
2. Scikit-learn. Naive Bayes. URL: https://scikit-learn.org/stable/modules/naive_bayes.html (the date of application: 23.02.2025).

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Збройна агресія з боку РФ спричиняє глибокі потрясіння в економічному середовищі країни, ускладнюючи діяльність бізнесу та дестабілізуючи ключові галузі. Порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності та зростання ризиків стали новими реаліями для українських підприємств. Нестача ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, фінансові коливання та інформаційні загрози вимагають розробки та впровадження стратегічних механізмів захисту.

За результатами дослідження Центру розвитку інновацій та його партнерів проведеного в період 4–14 серпня 2023 року, серед 635 респондентів в Україні стикаються зі значними викликами та загрозами, що впливають на стан їх економічної безпеки. Лише 15,5 % опитаних оцінили фінансовий стан своїх підприємств як добрий або відмінний, тоді як 33 % вважають його незадовільним. Основними загрозами економічній безпеці бізнесу є нестабільність ринку (56,2 %), непередбачуваність дій державних органів (47,7 %), дефіцит ліквідних підприємств (47,6 %), нестача кадрів (34,3 %), обмеженість капіталу (30,7 %) та значний податковий тиск (27,9 %) [1]. Відповідно, українським компаніям, в умовах шаленого темпу змін та загальних економічних потрясінь, важливо впроваджувати ефективні моделі управління економічною безпекою, щоб забезпечити стійкість бізнесу, адаптивність до кризових умов і конкурентоспроможність на ринку. Більше розуміння економічної безпеки підприємства дозволить формувати стратегію дій для подальших управлінських рішеннях.

Ключовими складовими в управлінні економічною безпекою є стратегічне планування, діагностика загроз, а також заходи з їхньої мінімізації. Відповідно, особливо важливо впроваджувати комплексну систему захисту фінансових, кадрових, інформаційних та виробничих ресурсів, що дозволить забезпечити стійкість підприємства в умовах змінного середовища.

Поняття економічної безпеки підприємства напряму пов'язане з його ризиками. У китайській мові ієрогліф слова небезпека (危險 — wēixiǎn) містить у собі символ, що означає ризик (風險 — fēngxiǎn), що підкреслює їхній зв'язок. Таким чином, концептуально існує сенс розглядати сутність економічної безпеки як захист від ризиків, які загрожують якісному функціонуванню економічних суб'єктів господарювання.

Науковцями розроблена чимала кількість підходів до систематизації ризиків [2]. З призми аналізу загроз у відношенні до економічної безпеки доцільно категоризувати ризики залежно від наслідків (припустимий рівень, критичний, катастрофічний) та сфери походження (об'єкта замаху), проте точний набір суттєвих ризиків та методів їх пріоритизації варіюється, адже залежить від специфіки діяльності підприємства.

Варто зазначити, що процес управління економічною безпекою підприємства має бути циклічним та якісно інтегрованим в систему управління підприємством. Навіть за умови впровадження позитивних результатів, мінімізації безпеки в умовах динамізму зовнішнього середовища, оцінка рівня економічної безпеки має бути постійною дією компанії. На рисунку 1 представлена схема моделі управління економічною безпекою підприємства, де можна побачити, що велику увагу слід приділяти дослідженню критичності ризиків, що головним чином визначає рівень економічної безпеки підприємств. Для цього встановлюються порогові значення, які вказують на рівні загрози, як приклад фінансові межі, тобто максимальна сума втрат або збитків, які підприємство може дозволити собі не зазнавши серйозних наслідків. Межі можуть бути встановлені й на основі інших параметрів, зокрема рівень виконання виробничих завдань або ступінь відповідності нормативним вимогам.

В банківській сфері, однією з методик оцінки стійкості до економічних потрясінь є стрес-тестування, в основі якого лежить моделювання негативних сценаріїв: від падіння валютних курсів чи зміни процентних ставок до аналізу їхнього впливу на фінансові показники, ліквідність і капітал [3]. Аналогічно, для оцінки економічної безпеки підприємства можуть запроваджувати внутрішні стрес-тестування щоб оцінити вплив зовнішніх економічних змін на його фінансову стійкість, це дозволить виявити слабкі місця в управлінні ризиками, підготуватися до можливих кризових ситуацій і розробити стратегії для підтримки економічної безпеки в умовах нестабільності.

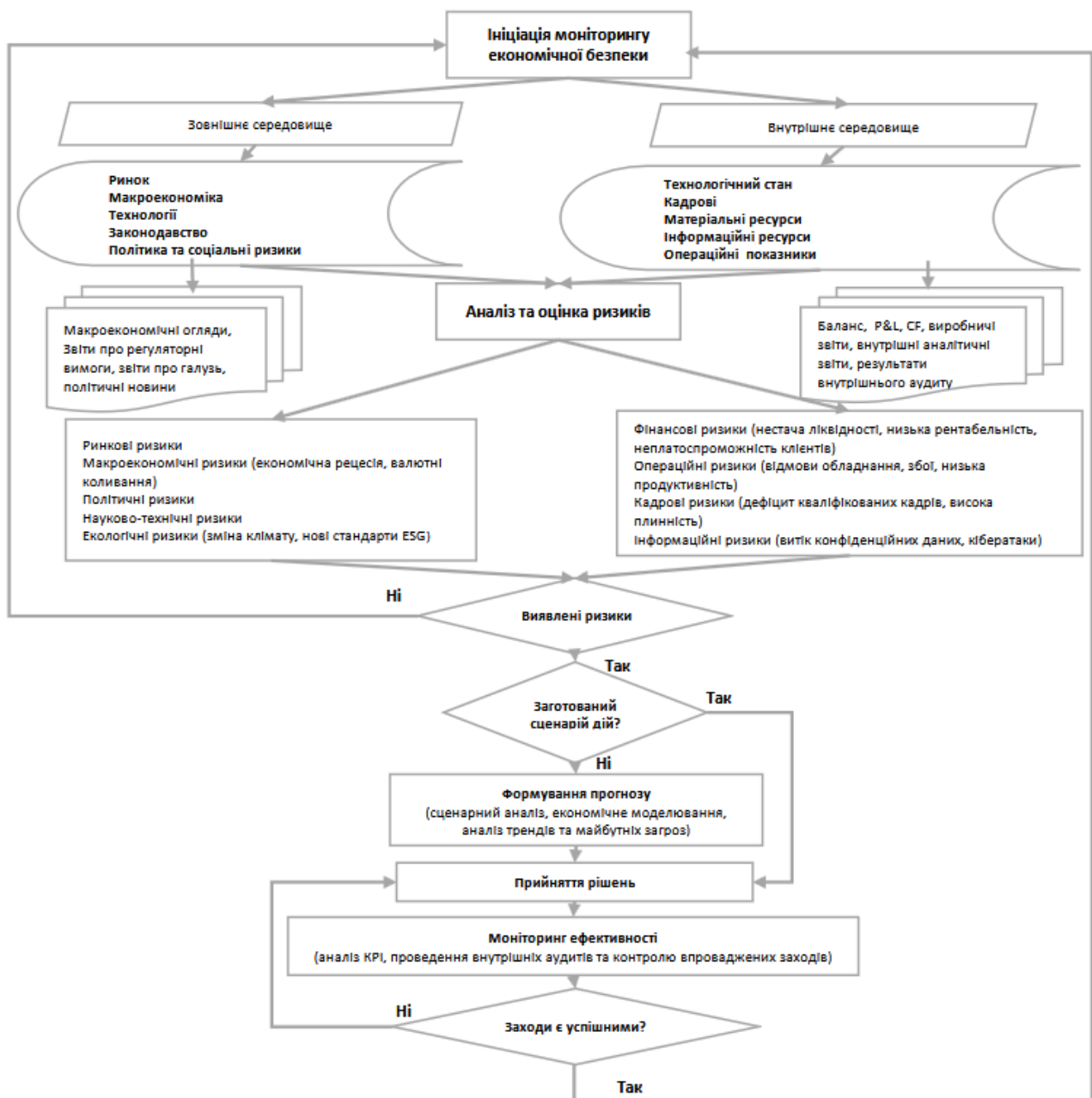


Рисунок 1 — Алгоритм управління економічною безпекою підприємства
Джерело: розроблено авторами

Таким чином, ефективне управління економічною безпекою передбачає використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних методів прогнозування кризових ситуацій та формування стратегії ризик-менеджменту. Модель управління економічною безпекою підприємства повинна бути інтегрованою, відображати взаємозв'язок між фінансовими, правовими та організаційними аспектами управління. Тільки тоді реалізація моделі здатна сприяти зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його адаптивності до змінних умов ринку та формуванню конкурентної переваги.

Список використаних джерел

1. Дослідження стану бізнесу в Україні. *Advanter*: веб-сайт. URL: <https://drive.google.com/file/d/10YDWomKCwc2XN0PfBbQvmw6LaoNhx123/view> (дата звернення: 28.03.2025).
2. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №17. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22385> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=7#:~:text=Стрес%2Dтестування%20передбачає%3A%20%2D%20оцінку,системи%20до%20подібних%20несприятливих%20подій. (дата звернення: 01.04.2025).

КРАУДФАНДИНГ І КРАУДІНВЕСТИНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНІ ФОРМИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Підприємства малого та середнього бізнесу завжди були ключовим сегментом ринкової економіки, оскільки вони формують конкурентне середовище та сприяють економічній стабільності країни, забезпечуючи адаптивність до мінливого ринкового середовища. Повномасштабна війна внесла кардинальні зміни у розвиток українського бізнесу. Компанії малого та середнього підприємництва гостро відчувають нестачу інвестицій, оскільки інвестиційний клімат є максимально ризикованим через економічну, політичну та безпекову ситуацію в країні. Доступ до джерел фінансування для багатьох підприємств залишається обмеженим, що створює значні труднощі, особливо під час реалізації інноваційної підприємницької діяльності та запуску стартапів. У таких умовах стає очевидним, що традиційних джерел фінансування недостатньо, і бізнесу потрібно шукати альтернативні варіанти, які допоможуть залучити необхідні кошти для розвитку. Серед альтернативних форм інноваційного фінансування варто відзначити краудфандинг і краудінвестинг – це два способи, які набули великої популярності у світі. Вони дозволяють залучати кошти від великої кількості людей, але відрізняються своїм підходом до винагороди інвесторів.

Розглянемо детальніше ключові особливості та відмінності цих сучасних методів фінансування бізнесу. Термін «*краудфандинг*» походить від двох англійських слів – «crowd» (натовп, спільнота) і «funding» (фінансування), що дослівно можна перекласти як «фінансування натовпом» або «спільне фінансування» [1, с.133]. Проаналізувавши особливості реалізації цієї моделі можемо зробити висновок, що це колективний збір коштів від великої кількості осіб для реалізації інноваційного проекту, організований на спеціальній онлайн-платформі. Його суть полягає в тому, що підприємці можуть отримати кошти на реалізацію своєї справи, без залучення інвесторів та власного капіталу [2]. Краудфандинг працює за принципом добровільного фінансування, коли люди вкладають гроші в проект, щоб підтримати ідею. Натомість вони можуть отримати символічні подарунки, ранній доступ до продукту або просто подяку від творців. Найчастіше цей формат використовують творчі, соціальні або технологічні проекти. Найбільшими краудфандинговими платформами у світі є: WhyDonate (Україна), JustGiving (Велика Британія), Goteo (Іспанія), Boomerang (Данія), Ulule (Франція), LoveItaly (Італія), Betterplace.org (Німеччина), Give&Fund (Греція), RaiseNow (Швейцарія), Invesdor (Фінляндія) [3]. Прикладом краудфандингу є відомий стартап Pebble, що розробляв розумні годинники, зібрав на платформі Kickstarter понад 20 мільйонів доларів, хоча розробники спочатку просили лише 100 тисяч.

Термін «*краудінвестинг*» походить від двох слів: «натовп» та «інвестиції». Це означає, що багато інвесторів роблять внески у великі проекти за допомогою різних форм інвестицій. Краудінвестинг, або як ми вияснили «колективне інвестування» — це спосіб залучення капіталу, коли велика кількість дрібних інвесторів об'єднують свої кошти для фінансування перспективних проектів. В обмін на це вони отримують частку в компанії або право на частину її прибутку. Цей формат більше приваблює тих, хто шукає можливість заробити на зростанні молодих компаній. Одним із прикладів краудінвестингу в Україні є інвестиційний проект «Сімейні молочні ферми», який на початок 2024 року пропонував інвесторам дохідність від 21% річних при мінімальному внеску від 65 тисяч гривень [4].

Краудінвестинг – чудовий варіант для стартапів і малого бізнесу, які шукають фінансування для розвитку та масштабування. Завдяки цьому формату підприємці можуть залучати кошти від великої кількості людей, не залежачи від одного великого інвестора чи банківських кредитів. Водночас краудінвестинг привабливий і для самих інвесторів, адже дає можливість вкладати гроші в перспективні проекти. Це може бути цікаво як досвідченим інвесторам, так і тим, хто лише починає, оскільки мінімальні суми вкладень звучать невеликі. Загалом цей формат об'єднує підприємців, які мають цікаві ідеї та інвесторів, готових вкласти кошти в проект для отримання прибутку у майбутньому.

В Україні поки що не існує повноцінної краудінвестингової платформи. Найчастіше інвестиційні синдикати формуються через венчурні фонди або бізнес-клуби, де об'єднуються зацікавлені у проекті інвестори.

Однак є окремі майданчики, які сприяють залученню інвестицій у різні проекти. Наприклад, на платформі InVenture вже реалізовувалися інвестиційні раунди, де кілька інвесторів вкладали кошти в перспективні бізнес-ідеї. Це свідчить про зацікавленість ринку в розвитку краудінвестингу, хоча поки що він не має такої популярності, як у західних країнах.

Якщо говорити про переваги та недоліки, то краудфандинг – це чудовий спосіб перевірити, чи дійсно твій проект потрібен комусь, протестувати попит на продукт ще до його запуску, зібрати перших прихильників і створити спільноту навколо ідеї. Але без якісного просування (реклами) про нього ніхто не дізнається, а якщо щось піде не так, спонсори можуть розчаруватись та втратити довіру. Деякі платформи передбачають повернення коштів у разі невдачі, але не завжди це можливо. Також існує ризик, що хтось підхопить ідею та реалізує її швидше або краще.

Краудінвестинг, у свою чергу, дозволяє залучити значно більше коштів і знайти реальних інвесторів, навіть якщо кожен із них вкладає відносно невеликі суми. Для інвесторів це чудова можливість отримати прибуток, вклавши гроші в перспективний бізнес чи проект. Вони можуть обирати різні проекти, оцінювати їхній потенціал, успіх та ставати співвласниками компаній, які їм подобаються. Але й ризиків тут більше: інвестори можуть втратити вкладені гроші, якщо бізнес не стане успішним (бізнеси та стартапи мають високий рівень невизначеності), а підприємці – частково втратити контроль над своєю компанією. Крім того, вийти з такого інвестування не завжди легко, адже акції або частки в бізнесі не завжди можна швидко та вигідно продати. Ще один важливий ризик – регуляторні обмеження. У різних країнах діють суворі правила щодо інвестицій, і недотримання цих вимог може призвести до юридичних проблем як для підприємців, так і для інвесторів.

Узагальнюючі проаналізовану інформацію, варто зазначити, що серед основних відмінностей, які можна виокремити між двома формами інноваційного фінансування малого та середнього бізнесу, є такі (табл.1):

Таблиця 1 – Відмінності між краудфандингом та краудінвестингом

	<i>Краудфандинг</i>	<i>Краудінвестинг</i>
<i>Цілі інвестування</i>	колективна грошова допомога в реалізації проекту з винагородою у вигляді продуктів, послуг або інших бонусів, які пропонує проект	пропонує пайову участь в реалізації проекту та отримання прибутку від його зростання
<i>Рівень ризикованості та дохідності</i>	низький рівень ризикованості при відсутності фінансового прибутку	високий рівень ризикованості при високому рівні дохідності
<i>Взаємини в реалізації проектів</i>	краудфаундери виступають спонсорами проекту	краудінвестори стають співвласниками проекту

Джерело: систематизовано авторами.

Проведене дослідження щодо особливостей використання та основних відмінностей між інноваційними формами інвестування малого і середнього бізнесу дозволило сформулювати основні висновки: краудфандинг та краудінвестинг це сучасні альтернативні способи залучення фінансування, які допомагають компаніям малого і середнього підприємництва залучати кошти у розвиток бізнесу без банківських кредитів. Краудфандинг підходить для підтримки ідей без фінансових ризиків, тоді як краудінвестинг дає змогу отримати частку в бізнесі, але передбачає вищі ризики.

Отже, важливим аспектом успішної краудфандингової або краудінвестиційної кампанії є побудова довіри до проекту та його ініціаторів. Це досягається завдяки прозорості діяльності, чіткому формулюванню мети та вигод для інвесторів або донорів. Крім того, слід приділяти увагу активній комунікації з потенційними учасниками та підтримці інтересу до проекту на всіх етапах його реалізації. Для максимізації результатів важливо створити привабливу презентацію, що враховує особливості цільової аудиторії. Успішний досвід використання цих інструментів у розвинутих країнах свідчить про їхню ефективність та перспективність. Однак варто враховувати, що обидва формати вимагають ретельного планування та просування, а їх успіх залежить від правильної стратегії та усвідомлення можливих викликів та ризиків.

Список використаних джерел

1. Тульчинська С., Солосіч О., Голуб М. Особливості краудфандінгу як різновиду інвестування. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 19. С. 132–140.
2. Що таке краудфандинг і для чого він потрібен? ZEN. URL: <https://www.zen.com/uk/blog/business-uk/crowdfunding-definition-and-purpose/> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Платформи краудфандингу в Європі. WhyDonate. URL: <https://whydonate.com/uk/blog/platformy-kraudfandynhu-uevgori/> (дата звернення: 10.03.2025).
4. У 2023 році проект «Сімейні молочні ферми» залучив понад 28 млн грн від 209 інвесторів. Agrobusiness. URL: <https://agrobusiness.com.ua/v-2023-rotsi-proiekt-simeini-molochni-fermy-zaluchyv-ponad-28-mln-hrn-vid-209-investoriv> (дата звернення: 10.03.2025).

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0

Необхідність своєчасної ідентифікації проблем та впровадження коригуючих заходів з метою підвищення ефективності промислових підприємств визначає актуальність дослідження цифровізації виробничих процесів. Концепція Індустрії 4.0 передбачає комплексну інтеграцію сучасних цифрових технологій, спрямовану на створення гнучкого, автоматизованого та високопродуктивного виробництва.

У порівнянні з Індустрією 3.0, яка була зосереджена на автоматизації окремих процесів за допомогою електроніки та інформаційних технологій, Індустрія 4.0 забезпечує комплексну інтеграцію фізичних та цифрових процесів [1]. Основними характеристиками Індустрії 3.0 є використання програмованих логічних контролерів, роботизованих систем та комп'ютерного керування, що дозволило знизити залежність виробництва від людського фактора. Натомість Індустрія 4.0 впроваджує такі технології, як Інтернет речей, штучний інтелект, аналіз великих даних, хмарні обчислення та кіберфізичні системи, що забезпечують взаємодію між пристроями в реальному часі, інтелектуальне ухвалення рішень та максимальну оптимізацію процесів [2]. Порівняльний аналіз за основними характеристиками Індустрії 3.0 та Індустрії 4.0 представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз Індустрії 3.0 та Індустрії 4.0. Джерело: розроблено авторами.

Критерій	Індустрія 3.0	Індустрія 4.0
Основні технології	Автоматизація, робототехніка, програмовані логічні контролери	Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, кіберфізичні системи
Взаємодія між системами	Локальна автоматизація	Глобальна інтеграція та обмін даними в реальному часі
Гнучкість виробництва	Обмежена, заздалегідь запрограмовані сценарії	Висока адаптивність, прогнозування та саморегулювання
Людський фактор	Мінімізація ручної праці, але контроль залишається за людиною	Інтелектуальні системи приймають рішення, людина виконує стратегічні функції
Оптимізація ресурсів	Часткова автоматизація для зниження витрат	Комплексний підхід до управління ресурсами, зниження витрат та енергоспоживання

Джерело: складено авторами.

Попри численні переваги Індустрії 4.0, процес її впровадження супроводжується певними труднощами [3]. Зокрема, високі фінансові витрати на модернізацію виробничих потужностей, необхідність перекваліфікації персоналу та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки є ключовими викликами для підприємств. Для успішного переходу до Індустрії 4.0 необхідна розробка стратегічного підходу, який включає поступову цифрову трансформацію, навчання персоналу та адаптацію до змін глобального ринку.

Отже, Індустрія 4.0 є важливим етапом еволюції промислового виробництва, що відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості продукції. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам досягати високого рівня конкурентоспроможності та адаптивності до змін у глобальній економіці.

Список використаних джерел

1. Чайкіна А. О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 24–31.
2. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. Київ: Університет економіки та права КРОК. 2021. 368 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/44> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Невзоров А. В., Скляренко О. В., Колодінська Я. О., Яровий Р. О. Особливості аналітичного забезпечення експлуатації інформаційних систем та обладнання в сучасних умовах. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2023. Т.6, № 1. С. 117–123.

КРИЗОВІ ФАКТОРИ У РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Молочна промисловість України відіграє важливу роль у внутрішній економіці та складає значну частку експорту. Незважаючи на понесені втрати під час війни, вона приносить країні іноземні дивіденди, Європа виступає основним експортним покупцем української молочки. У 2022 році Україна змогла експортувати в ЄС на 39 % більше продукції, ніж в попередньому 2021 році, що склало 344,6 млн дол. [1]. Молочна промисловість з кожним роком стає все більш диверсифікованою і інвестиційно привабливою, вона стикається з кризовими факторами, які ставлять під загрозу її майбутнє та стратегічний ріст. Тому дослідження і виявлення цих кризових факторів є ключовою метою для розробки плану антикризового управління серед молочних компанії і вдалого подолання етапу невизначеності.

За даними Державної служби статистики України, виробництво молока в 2022 році знизилося у порівнянні з попередніми роками на 12,1 %, досягнувши 7,7 млн тон. Це скорочення в основному відбулося в господарствах населення, де падіння склало 15,3 %, тоді як сільгосп підприємства показали зменшення лише на 5,3 % [1].

У 2023 році господарства всіх категорій виробили близько 7,412 млн тон молока-сировини, що на 5 % менше порівняно з 2022 роком. Зокрема, скорочення виробництва в господарствах населення становило 11 % порівняно з попереднім роком. Якщо подивитися на статистику (див. рисунок 1) за останні 5 років, то можна побачити, що зниження обсягів вироблення молока перетворилося вже на тенденцію.

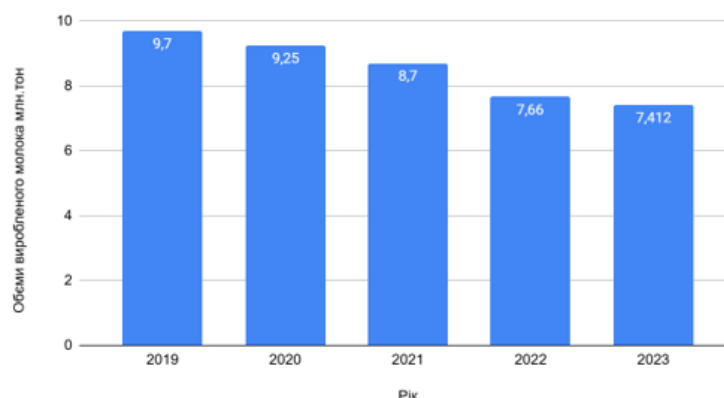


Рисунок 1 – Обсяг виробленого молока за період 2019–2023, млн тон / рік
Джерело: [4]

Наразі можна виділити декілька кризових факторів, які складають основні виклики для української молочної промисловості, і перший з них – це наслідки повномасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 року. У 1990 році в Україні функціонувало 643 молокозаводи. Станом на 1 січня 2022 року дозвіл на виробництво молочних продуктів мали 140 заводів, з яких лише 111 працювали. З початком воєнних дій молочна переробна промисловість втратила 38 підприємств на окупованих та тимчасово окупованих територіях, і станом на 1 грудня 2022 року залишилось 73 працюючих підприємства [1]. Разом з цим, за інформацією ФАО, сільські домогосподарства України через військові дії зазнали втрат на суму приблизно 2,25 млрд дол. США. Із цієї суми на галузь тваринництва прийшлося – 0,98 млрд дол. Через війну 25 % домогосподарств у сільському господарстві України були змушені зменшити обсяги виробництва або повністю припинити діяльність. У регіонах, що знаходяться поблизу зони бойових дій, цей показник досяг 38 % [2].

Другим кризовим фактором є зменшення обсягів поголів'я худоби. Незважаючи на загальне зменшення виробництва, обсяги промислової переробки молока зросли. У 2024 році на переробні підприємства надійшло близько 3,3 млн тон молока, що на 4 % більше, ніж у 2023 році. Однак це невелике зростання виробництва молока на сільськогосподарських підприємствах пов'язане виключно з підвищенням продуктивності худоби, хоча кількість корів у промисловому секторі продовжує

скорочуватися. На кінець року поголів'я оцінюється у 375 тис. голів. Якщо в 2014 році середня продуктивність корів складала трохи більше 5000 кг молока, то в 2021 році цей показник піднявся до 6500 кг на корову [3], але все ж таки, загальні обсяги продовжують скорочуватися.

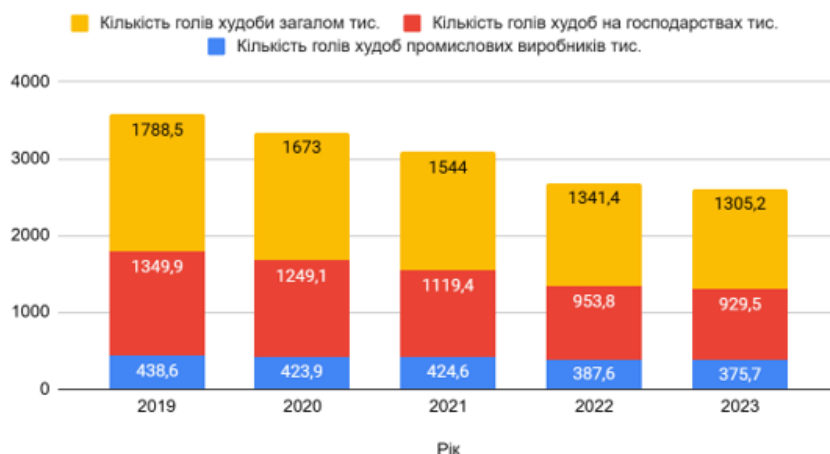


Рисунок 2 – Динаміка скорочення голів худоби за 2019–2023 рік, тис.
Джерело: [1, 4]

Також важливою групою кризових факторів, які наносять шкоду розвитку молочній промисловості за дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень є [2]:

- брак фінансових ресурсів для стабільної діяльності аграрних підприємств;
- недостатність працівників у сільському господарстві через наслідки воєнних дій;
- екологічні проблеми через бойові дії та мінування;
- брак оборотних коштів, перебої з електропостачанням та порушення логістики;
- загальносвітове зниження попиту на молочну продукцію після наслідків COVID-19.

Аналіз ситуації показує наявність значних кризових факторів у молочній індустрії України. Незважаючи на це, існують амбітні цілі: до 2030 року збільшити обсяги постачання молока на переробну промисловість до 6 млн тон [1]. Для досягнення цілей і подолання кризових факторів необхідна комплексна та систематична діяльність із державною підтримкою на рівні відповідних міністерств та науково-дослідних інститутів.

Окрім цього, доцільно зосередитися на впровадженні рішень, спрямованих на зміцнення внутрішньої стійкості підприємств:

- цифровізація обліку та логістики на рівні фермерських господарств і підприємств задля кращого планування виробництва й оптимізації витрат;
- створення локальних хабів у межах окремих громад для збору, охолодження та первинної обробки молока, які могли б забезпечити стабільний збут сировини в умовах обмежень транспорту і зруйнованих шляхів доставки;
- розробка механізмів страхування від воєнних ризиків для аграріїв, які працюють поблизу прифронтових зон.
- на рівні держави, варто розвивати інформаційні кампанії з популяризації української молочної продукції, позиціонуючи галузь як безпечну і конкурентоспроможну.

Ці кроки сприятимуть збереженню виробництва в умовах нестабільності та створять передумови для його технічного оновлення.

Таким чином, основні напрями підтримки молочної промисловості в умовах невизначеності і криз повинні зосереджуватись на збереженні ефективності всіх етапів ланцюга постачання продовольства – від виробництва та переробки до зберігання і доставки продукції населенню. Необхідно належним чином інформувати потенційних інвесторів щодо можливостей та привабливості інвестицій у зазначені галузі, а також регулярно проводити моніторинг потреб аграрних і, зокрема, молочних підприємств. Покращення міжсекторної співпраці сприятиме створенню агропродовольчих кластерів і залучення інвестицій для розвитку горизонтальної диверсифікації виробництва молочної продукції.

Список використаних джерел

1. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk> (дата звернення: 29.03.2025.)
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta?utm> (дата звернення: 29.03.2025).
3. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz> (дата звернення: 29.03.2025).
4. Державна статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2025).

СИСТЕМОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Актуальність проблеми забезпечення інформаційної безпеки підприємств критичної інфраструктури держави [1] вимагає впровадження системи менеджменту інформаційної безпеки (кібербезпеки) такої інфраструктури на засадах (принципах) системності й процесно-орієнтованості згідно вимог стандарту ISO/IEC 27001 [2]. З аналізу викладення змісту цього стандарту та його доповнюючої низки стандартів серії серії ISO/IEC 270xx можна зробити висновок, що сенс стандартів зводиться тільки до вказівки на звітну загальну модель управління «цикл PDCA Демінга» та загальних міркувань щодо інформаційної безпеки. В той же час, аналіз чисельних фахових публікацій показує, що дослідники значну увагу приділяють правовим та організаційним аспектам забезпечення інформаційної безпеки, розповсюдженню простих і зрозумілих для багатьох підприємств рішень щодо придбання виключно антивірусного програмного забезпечення (ПЗ) і міжмережевих екранів. При цьому поза увагою залишається той системологічний факт, що система менеджменту інформаційної безпеки є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту любого підприємства і повинна будуватись на засадах системного процесно-орієнтованого підходу, який у свою чергу повинен ґрунтуватись на обґрунтованому виборі відповідної нотації наочного опису бізнес-процесів з метою виділення критичних інформаційних активів підприємства, як об'єктів потенційних загроз інформаційної безпеки (кібербезпеки). Аналіз чисельних публікацій на тему опису бізнес-процесів показує, що сьогодні домінують і конкурують між собою три основні графічні мови та їх нотації технології моделювання та графічного опису бізнес-процесів: група нотацій IDEF (програмний інструмент опису BPwin), нотація ARIS eEPC (extended Event Driven Process Chain) (програмний інструмент опису ARIS Toolset) та BPMN (програмний інструмент опису діаграм процесів Bizagi Process Modeler) [20]. При цьому слід вказати на той факт, що нотації ARIS і IDEF закладалися більш ніж 30 років тому як концепти мов структурного моделювання інформаційних систем, а BPMN створена у 2004 році і ґрунтується на представленні бізнес-процесу у вигляді блок-схеми. Тобто, ці нотації не були в принципі орієнтовані на розробку поточкових моделей процесних систем управління господарюючих структур з урахуванням пізніших базових ідей М.Хаммера, Дж. Чампі та їх послідовників [3].

Метою доповіді є викладення авторського системного підходу та відповідного до нього структурної моделі мови TML((Tupkalo Modeling Language), складових нотацій TBPN (Tupkalo Business Process Notation) мови TML системного опису бізнес-процесів об'єктів критичної інфраструктури [4].

Визначення 1. Мова процесного бізнес-моделювання TML (Tupkalo Modeling Language) – це системна методологія - комплекс методів виділення, композиції і візуального описового відображення системи процесного менеджменту організаційної структури [28].

Визначення 2. TML-діаграма процесу – це графічна модель стрічкового типу поточкового опису системи функціональних операцій виконавців у технологічних процесах (ТП) і керівників у їхніх особистих процесах управління (ПУ) за принципом «одна функціональна операція – одна посадова особа» з використанням установленого базового набору елементарних графічних конструкцій нотації TBPN і правил їх композиції.

Визначення 3. Нотація процесного моделювання TBPN (Tupkalo Business Process Notation) – система умовних позначень та правил графічного опису поточкових діаграм – послідовності виконання посадовими особами організаційної структури набору їх функціональних дій з метою отримання цільового результату за допомогою використання необхідного ресурсу.

Згідно визначень 1,2,3 структурна модель мови TML представлена на рис. 1. При цьому встановлено, що мінімальними вимогами системності, якими має відповідати така нотація TBPN, повинні бути:

1. Який інформаційний статус доступу до корпоративних мережових ІТ-ресурсів має кожний власник автоматизованого робочого місця (АРМ)?
2. Який посадовець персонально і з яким статусом у піраміді менеджменту виконує конкретні функціональні дії (роботи) бізнес-процесу?
3. Які вхідні документи/інформацію з корпоративної бази даних використовує посадовець для кожної функціональної дії бізнес-процесу?

4. Які вихідні документи/інформацію в корпоративну базу даних передає посадовець при виконанні своїх дій бізнес-процесу?
5. Які програмно-апаратні ресурси інформаційного поля підприємства необхідні посадовцю (виконавцю технологічного процесу) для виконання кожної функціональної дії свого бізнес-процесу?
6. Яка документація / регламенти використовує посадовець (виконавець технологічного процесу) при кожній функціональній дії свого бізнес-процесу?
7. Який ступінь подробиці опису бізнес-процесів повинна бути обраною для опису всієї системи бізнес-процесів підприємства?
8. Які механізми контролю за виконанням функціональних дій існують у межах кожного бізнес-процесу?
9. Чи потребує обрана нотація при опису бізнес-процесів використовувати етапи послідовної «згори – вниз» декомпозиції контекстної діаграми процесу?
10. Чи орієнтована обрана нотація опису бізнес-процесів на розробку потокової моделі процесно-орієнтованої системи менеджменту підприємства?

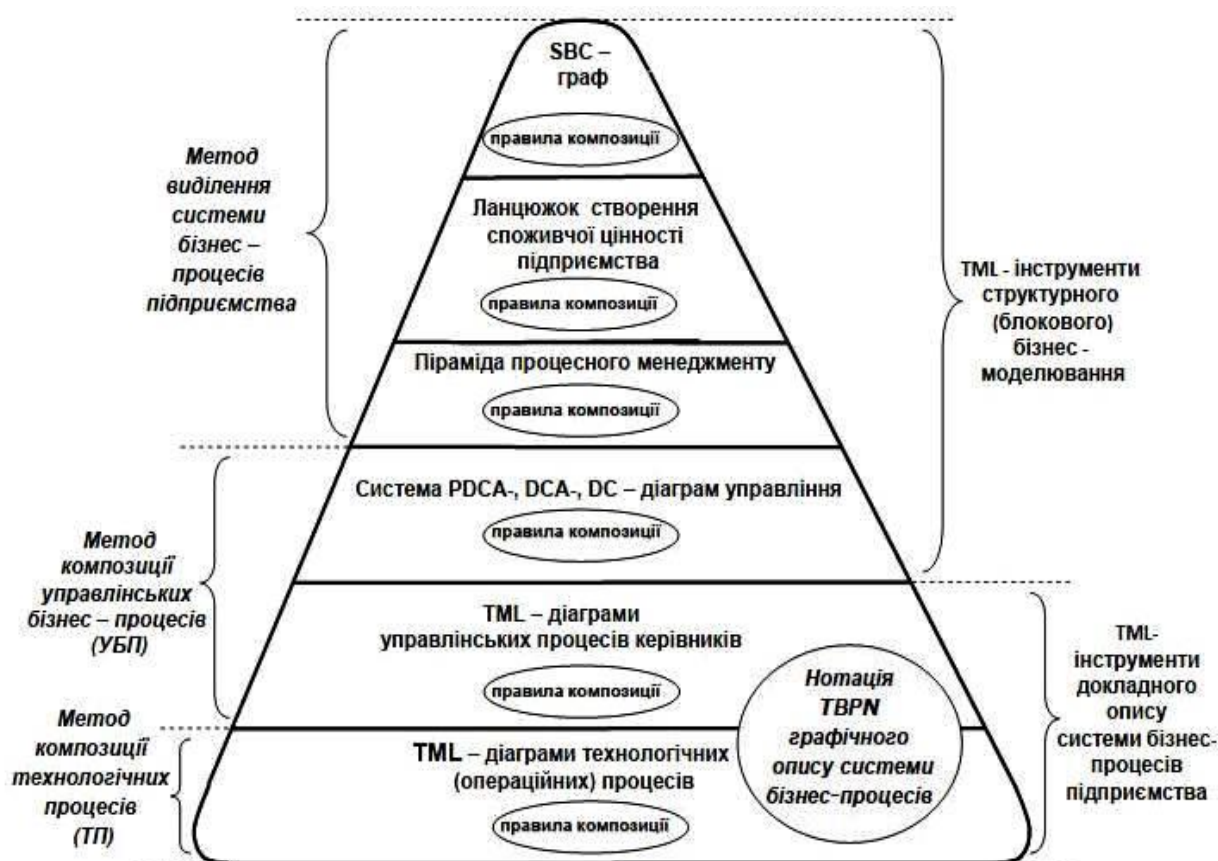


Рисунок 1 – Структурна модель мови TML (авторська модель [4])

Список використаних джерел

1. Закон України Про критичну інфраструктуру. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 12.03.2025).
2. ДСТУ ISO/IEC 27001:2023 Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2022, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104398 (дата звернення: 12.03.2025).
3. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-203_206.pdf (дата звернення: 12.03.2025).
4. Тупкало В. М., Тупкало С. В. Системний підхід і нотація TBPН опису бізнес-процесів об'єктів критичної інфраструктури: монографія. Київський університет інтелектуальної власності та права, 2024. 91 с.

Фімар С. В.
 канд. екон. наук, доц.,
 доцент кафедри економіки, фінансів,
 обліку, математичних та інформаційних дисциплін
 Черкаської філії ПВНЗ «Європейський університет»,
 м. Черкаси, Україна
 ORCID: 0000-0003-0432-2587

ІННОВАЦІЇ І ІНВЕСТИЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОДІЯ

Економіка потребує припливу коштів на створення нових і модернізації діючих виробництв, освоєння новою техніки та технологій для насичення споживчого ринку потрібними товарами та послугами, отримання доходу, а в результаті для реалізації соціальних цілей розвитку товариства. У якості таких коштів, як правило, розглядаються грошові ресурси, банківські вклади і паї, акції, технології, машини, обладнання, патенти, ліцензії, у тому числі на товарні знаки, кредити, а також майнові та немайнові права, включаючи інтелектуальну і виробничу власність. Усі ці кошти, оцінювані в вартісній формі, складають основне зміст інвестицій [1, с.44].

Підвищення ефективності економіки має тісний зв'язок з інноваційно-інвестиційною діяльністю в усіх сферах господарювання. Всі підприємства не зважаючи на форму власності та вид діяльності намагаються за допомогою впровадження інновацій та залучення інвестицій поліпшити економічне становище та здійснювати біль ефективну діяльність.

У законодавстві України інвестиції визначено як добуток усіх грошових ресурсів, цільових банківських внесків, різноманітних цінних паперів, в тому числі акцій та інших грошових документів, що підтверджують здійснення технологічних процесів, автомобілі, обладнання та інші технічні засоби, ліцензії та патентів, або майнових прав, що вкладаються в відповідний об'єкт здійснення підприємницької та інших різновидів діяльності в цілях отримання вигоди та здійснення позитивного соціального ефекту.

Дослідження різних трактувань економічної категорії «інвестиції» дає підстави сформулювати основні функції інвестицій. До їх числу слід віднести формування ресурсів для виробничої стадії відтворення. У тому числі, в сучасних умовах, ресурси інновацій:

а) техніка нового типу, нові технології, нова система інформації, новий менеджмент, нові матеріали, кваліфікація кадрів нового рівня та інше;

б) реструктуризація основних інститутів сучасного відтворення;

в) освіту нової системи капіталу;

г) структурна перебудова господарських систем та національної економіки в цілому;

д) ресурсне забезпечення перекладу господарських систем на інноваційний тип розвитку.

Дана функція інвестицій обумовлена об'єктивною зв'язком факторів інвестицій з інноваційними факторами, їх участю в науково-технічній і інноваційній діяльності;

е) група соціальних функцій, пов'язана із вирішенням проблеми зайнятості, розвитком соціальної сфери та іншими соціальними ефектами інвестування;

ж) регулювання пріоритетних напрямів розвитку економіки.

Таким чином, поняття «інвестиції» та «інновації» нерозривно пов'язані між собою. Це також простежується у класифікації інвестицій по об'єктах:

– фінансові ресурси (грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, цінні папери);

– матеріальні ресурси (машини, обладнання);

– інтелектуальні цінності (патенти, ноу-хау, технології) [2, с.126].

У практиці міжнародних економічних відносин ці ресурси розділені відповідно на портфельні, тверді (прямі) та м'які.

Інновація, також відомо як новація, означає впровадження в споживання нового або значно вдосконаленого продукту (товару, послуги) або процедури, а також інших різноманітних методів торгівлі або новітнього організаційного підходу до ділової практики, а також організації робочих місць або зовнішніх зв'язків [1, с.45].

У зв'язку з областю застосування виду роботи розрізняють:

– науково-технічні інновації пов'язані з виробництвом, або в першу чергу орієнтовані на виробництво повністю нового чи суттєво поліпшеного товару а також найефективніше застосування технологій;

– організаційно-управлінські інновації, що характеризують нововведення у сфері роботи менеджера, тобто управлінця;

– природоохоронні та природоохоронні інновації або нововведення;

– інновації у військово-промисловий та організаційний комплекс;

- соціально-економічні або соціально-політичні інновації та нововведення;
- державно-правові та нормативно-правові інновації.

Інноваційна діяльність – це різноманітна робота (у тому числі наукова, науково-технічна, координаційна, економічна та торгова), що в першу чергу сконцентрована на реалізацію інноваційних проєктів, а крім того, у формування та удосконаленні інноваційної інфраструктури.

Інноваційно-інвестиційна діяльність – це робота, пов'язана з суттєвими вкладанням, інвестуванням в інновації та новації.

Найчастіше матеріальні і інтелектуальні цінності виступають у ролі інновацій, що зумовлено самою сутністю останніх.

Таким чином, під інновацією ми будемо розуміти найефективніший, раніше невідомий у конкретній суспільно-економічній системі спосіб інтенсифікації та ефективності здійснення відтворювальних процесів в середині організаційної структури, що є джерелом суттєвого збільшення доходності та відповідно доданої вартості та заснований на досягненнях науки та передового досвіду.

Тобто можна зазначити, що «інновації – інвестиції» – це єдина взаємопов'язана система, і саме інновації забезпечують високий якісний рівень інвестицій.

Для пошуку нового, більше результативного механізму формування і ефективного використання фактору інноваційних інвестицій, передбачається розглянути особливості відтворення інвестиційних ресурсів, а також оновлене зміст понять: «інноваційне інвестування», «інвестиції в інновації», «інвестиції у новації».

Хоча трактування поняття «інвестицій» у різних авторів різні, але їх суть наступна: інвестиції – це вкладення грошових різних видів коштів, інтелектуальної власності, ліцензій та патентування, будівель, споруд, що не використовуються на поточне споживання з метою їх подальшого нарощення та приросту в майбутньому, в результаті чого повинен бути отримано економічний, соціальний і інші ефекти. Всі ці трактування поняття «інвестиції» дають підстава для того, щоб зробити висновок про те, що цих цілей можна досягти шляхом вкладення в інновації, оскільки в наслідок інноваційної діяльності отримуємо економічні, соціальні і інші блага, і не відразу, а через певний проміжок часу.

Переглянемо та розмежуємо такі терміни, як «інвестиції в інновації», «інвестиції в інновації» та «інвестиції в інновації» [3].

Інвестування в інновації – це нова форма інвестування в інновації.

Інвестиції в інновації – це гроші та ресурси для інновацій, які вкладаються у відтворення або залучені в процес відтворення вже в вигляді інновацій (техніка, технології, нові кадри з новою кваліфікацією, інформаційні ресурси, інтелектуальні ресурси та інше).

Інвестиції в новації – вкладення інвестицій в оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних видів робіт в будь якій сфері діяльності, щодо підвищення її ефективності та доходності. Новації можуть включати такі речі, як : відкриття або патенти, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій та винаходи, документації на повністю новий або суттєво вдосконалений продукт чи технологію, організаційну, виробничу або інші структури, управлінський або виробничий процес; ноу-хау, понять, наукових підходів або принципів, документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкції тощо), результатів маркетингових досліджень тощо.

Інтенсивне та структуровано-методичне формування інвестиційно-інноваційного процесу в діяльності підприємства, його сприяння диверсифікації промисловості та модернізації основних секторів економіки, що завершується віддачою вкладеного капіталу.

Дані показують, що НТП досягає 50–70 % зростання ВВП у цивілізованих країнах, застосування нових технологій. Отже, можна дійти висновку, що «інновації – інвестиції» – це спільна взаємозалежна концепція і власне інновації гарантують великий високоякісний рівень інвестицій.

Таким чином, основу ресурсного забезпечення інноваційної діяльності складають інвестиції, відсутність яких робить процес створення і впровадження нововведень неможливим.

Взаємозв'язок інвестицій і інновацій можна також простежити і в тому, що інвестиції можуть вкладатися в економічну, наукову, організаційну, екологічну, соціальну та інші сфери. І тільки інноваційний підхід дасть відчутні ефекти і бажані результати від вкладення інвестицій в ці сфери.

Список використаних джерел

1. Андрушкевич Н. В., Філяр С. В., Блакита В. О. Формування та управління інноваційно-інвестиційним портфелем *Приазовський економічний вісник*. – №1(37). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2024. С. 44–49. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2024/1_37_ukr/9.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-1-7> (дата звернення: 05.02.2025).
2. Крупка М. І. Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в економіці України: монографія / М. І. Крупка, Д. В. Ванькович, Н. Б. Демчишак, М. І. Кульчицький. Львів: Вид*во ЛНУ ім. Івана Франка, 2011. 404 с.
3. Родрик Д. Нові технології не завжди приносять благо. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-zastosuvannya-ii-mozhe-zashkoditiekonomici-shcho-zagrozhuje-bidnim-krajnam-ostanni-novini-50304248.html> (дата звернення: 05.02.2025).

ESG-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МОБІЛІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

В сучасному світі, де поглиблюються екологічні та кліматичні виклики, ESG-стратегії стають все більш актуальними для підприємств. Впровадження ESG-стратегій в бізнес практики дає можливості підприємствам залучати зелене фінансування на зарубіжних ринках з метою модернізації виробництв, впровадження енергоощадних технологій, передових стандартів і практик. І це може стати ключем фінансового успіху підприємств в майбутньому. Утім, ESG-принципи – це не тільки доступ до нових ринків капіталу, а і отримання інших переваг, що дозволяють підприємствам справедливо конкурувати і співпрацювати із міжнародними партнерами. Пізнання цих переваг робить ESG цікавим об'єктом для досліджень.

Поняття ESG (Environmental, Social and Governance) вперше з'явилося в 2004 році в звіті Організації Об'єднаних Націй «Who Cares Wins». ESG – це сукупність екологічних, соціальних та управлінських факторів, які враховують підприємства в межах управління своєю діяльністю. Інвестори розглядають ці фактори під час прийняття інвестиційних рішень, оцінюючи їх вплив, відповідні ризики або можливості, пов'язані з цими аспектами. Сьогодні 90 % компаній з фондового індексу S&P 500 мають ESG-стратегії, що засвідчує зростаючу резонансність цих факторів для підвищення інвестиційної привабливості бізнесу [1].

Екологічні фактори включають вплив діяльності підприємства на довкілля. При чому це стосується як потенційних, так і фактичних змін в природному середовищі. Інвестори розглядають питання впливу компанії на пом'якшення та адаптацію до кліматичних змін, їх функціонування в природних системах. Підприємства оцінюють, наприклад, за обсягами викидів парникових газів, що дозволяє вимірювати їх вуглецевий слід. Також звертають увагу на ефективність використання природних ресурсів, їх забруднення, захист природних екосистем, збереження біорізноманіття. У більш ширшому плані оцінюється вплив діяльності підприємства на руйнування озонового шару, підкислення океану або зміну циклів азоту та фосфору; у більш вузькому – як їх діяльність пов'язана із змінами у використанні земель, поводженням з відходами, впровадженням відновлюваних джерел енергії та підвищенням енергоефективності.

Соціальні аспекти охоплюють взаємодію підприємства з робітниками, клієнтами та місцевими громадами. І в полі зору так само можуть бути як потенційні, так і фактичні зміни для місцевої спільноти, клієнтів або працівників. В діапазоні соціальних аспектів вивчаються фактори підтримки прав та інтересів людей, їх добробуту, трудових стандартів, справедливих умов праці, безпеки та охорони здоров'я, різноманітності та інклюзивності. Оцінюються ланцюги постачання підприємства, питання захисту прав споживачів, їх здоров'я та доступ до ліків. Ураховується соціальна відповідальність підприємств, зокрема, взаємодія із місцевими громадами, їх підтримка та участь у соціальних проєктах через інвестиції в спільноти і людський капітал, діяльність в зонах конфліктів.

Управлінські фактори стосуються як структури, так і процесів корпоративного менеджменту, корпоративної етики підприємства. Розглядаються підходи, які регламентують управління підприємством, контроль над ним. Наприклад, це може бути пов'язане зі складом та різноманітністю наглядової ради, її фаховим представництвом, незалежністю, діловою поведінкою, оплатою праці вищої ланки менеджерів, правами акціонерів, корпоративною прозорістю та відкритістю (зокрема, у звітності та фінансових операціях), внутрішнім контролем та ризик-менеджментом, управлінням ключовими екологічними та соціальними процедурами і політиками. Оцінюються внутрішні відносини (між наглядовою радою підприємства, її виконавчим органом та акціонерами) і взаємодія з іншими зацікавленими сторонами. Особливу увагу інвестори звертають на запобігання і протидію корупції та хабарництву. Оцінюється антикорупційна політика та антикорупційні стандарти [2].

Впровадження ESG в бізнес-практики вимагає комплексного підходу від підприємств. По-перше, це якісне оцінювання ESG-показників. І формування професійної команди в цьому контексті є вирішальним. На цю команду буде покладена основна відповідальність за розробку, впровадження та моніторинг ESG-критеріїв. По-друге, це регулярність оцінювання ESG-показників. Підприємства повинні здійснювати оцінку ESG-показників на регулярній основі. Так визначаються напрями для подальшого вдосконалення підприємства. По-третє, це належна корпоративна звітність. Підприємства повинні оприлюднювати регулярні звіти про дотримання ESG-принципів та досягнення цілей сталого розвитку. І підготовка цих звітів кропітка та довготривала робота, оскільки вони охоплюють масив даних за рік.

Відтак, впровадження ESG-принципів у діяльність підприємств потребує не тільки людських і фінансових ресурсів, а і часу на підготовку. І його залишається не так багато, оскільки скоро ESG

стане імперативом для окремих підприємств. В березні 2024 року Парламентом ЄС було ухвалено Директиву щодо комплексної перевірки корпоративного сталого розвитку. Відповідно до цього акту підприємства, що є в ланцюгах постачань бізнесу, який працює в ЄС, повинні надавати ESG-звіти навіть якщо вони не зареєстровані в Європейському Союзі. І багато підприємств України, що входять в ланцюги постачань європейського бізнесу вже успішно впровадили ESG. Ті ж підприємства, які не запровадили ESG, скоро можуть стикнутися з труднощами в продовженні та укладанні контрактів із компаніями ЄС. А коли Україна увійде до блоку ЄС, директива так само буде поширюватись і на інших учасників українського бізнесу, як це відбувається в усіх європейських країнах. При чому в Україні вже помітні рухи в цьому питанні, вже розроблені проекти змін до законодавства, які передбачають поетапне впровадження обов'язкового звітування бізнесу щодо ESG [1].

Для успішної адаптації підприємства можуть розробити ESG-стратегії, в яких визначатимуться цілі переходу до сталого розвитку та завдання інтеграції ESG. Серед іншого, в цих стратегіях можуть бути відображені положення щодо: а) формування партнерств з іншими підприємствами та організаціями для обміну досвідом щодо підтримки сталого розвитку та впровадження ESG-принципів в бізнес-практики; б) підвищення рівня обізнаності, організації навчання стосовно ESG та залучення зеленого фінансування; в) запровадження передових розробок та інновацій з метою полегшення впровадження ESG-принципів, моніторингу використання зеленого фінансування.

В умовах глобального руху за сталий розвиток та до нейтральної до клімату економіки ESG-стратегії допомагатимуть підприємствам залучити зелене фінансування. Для цього є широкий інструментарій зеленого фінансування. Так, наприклад, з метою фінансування або рефінансування екологічних проектів підприємства можуть розмістити зелені облігації на біржах. Для цього в документах емітента зелених облігацій мають бути підтвердження надійності процесу прийняття рішень з посиланнями на відповідні політики та процедури щодо критеріїв ESG [3]. Є можливості отримати зелені позики від міжнародних організацій та наднаціональних структур. Міжнародні банки розвитку перманентно відкривають спеціальні програми, які надають зелене фінансування за умов використання коштів для реалізації екологічно чистих ініціатив. Але оскільки це фінансування зазвичай має обмежений ресурс, перевага надається тим підприємствам, у яких розвинута політика ESG. Так само і фонди соціально-відповідальних інвестицій готові вкладати капітал в «озеленення» виробництв, але часто фокусуються на підприємствах з високими показниками ESG.

Впровадження ESG-стратегій на підприємствах може мати низку переваг, що сприятимуть мобілізації зеленого фінансування та стійкості бізнесу. Серед них особливе значення має:

1. Диверсифікація ринків капіталу. Високі показники ESG відкривають підприємствам доступ до різних фінансових ринків, зокрема, і до інституційних інвесторів, що підтримують довгострокові проекти у сфері відновлюваної енергетики, декарбонізації, екологічно чистої інфраструктури тощо. Це дає можливість залучати зелене фінансування на більш вигідних умовах.

2. Покращення іміджу підприємства. Впровадження ESG-принципів позитивно впливає на репутацію підприємства, що підвищує довіру інвесторів. Демонстрація відповідальності та стійкості приваблює інвесторів, які підтримують сталий розвиток. А якщо, наприклад, підприємство працює у сфері послуг, то так само зміцнюється і довіра клієнтів.

3. Зниження довгострокових ризиків. Моніторинг ESG-показників допомагає підприємствам ідентифікувати та пом'якшувати ризики, пов'язані з можливими екологічними і соціальними проблемами. Особливо це буде важливо для підприємств, що реалізують природничі проекти. Такі підприємства більш вразливі до екологічних ризиків.

4. Підвищення прозорості. Впровадження ESG-принципів підвищують прозорість фінансових потоків та унеможливають greenwashing, що особливо важливо для соціально відповідальних інвесторів. Так інвестори переконуються, що відсутні маніпуляції з нецільовим використанням коштів, і що їх інвестиції сприяють сталому розвитку та спрямовуються на захист довкілля.

5. Підтримка новітніх зелених технологій. Підприємства, які впроваджують ESG-принципи, можуть отримати конкурентні переваги у залученні фінансування від інвесторів, що підтримують відповідні екологічно-орієнтовані інновації, диверсифікуючи свої інвестиційні портфелі на користь швидкому технологічному та суспільному розвитку.

Список використаних джерел

1. Нові правила гри: експерти обговорили впровадження ESG-звітності для українських компаній. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/нові-правила-гри-експерти-обговорили/> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf (дата звернення: 27.03.2025).
3. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансуванню проектів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій, Рішення НКЦПФР від 07.07.2021 № 493. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12423398> (дата звернення: 27.03.2025).

Хапіна Д. О.
здобувачка вищої освіти
Київський університет інтелектуальної власності та права
м.Київ, Україна
ORCID: 0009-0003-2680-8147;

Дяченко В. С.
канд. екон. наук, доцент кафедри кібербезпеки, ІТ та економіки
Київський університет інтелектуальної власності та права
м.Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-0055-9256

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Діджиталізація бізнесу, як комплексний процес цифрової трансформації та передумова ефективності діяльності розвитку бізнесу, охоплює всі аспекти діяльності компанії та обумовлює декілька вагомих переваг (табл. 1):

Таблиця 1 – Переваги діджиталізації бізнес-процесів

№	Напрямок	Характеристика
1.	Розширення аудиторії	Онлайн-формат дозволяє виходити за межі географічних кордонів і взаємодіяти з клієнтами по всьому світу, що особливо важливо для сервісних компаній, яким не потрібно турбуватись про доставку [1].
2.	Автоматизація процесів	У цифровому середовищі багато бізнес-операцій автоматизуються за допомогою програмного забезпечення, що дозволяє заощаджувати час і ресурси, а також дає можливість фокусуватися на творчих завданнях.
3.	Глибше розуміння потреб клієнтів	Онлайн-системи збирають більше інформації про поведінку покупців, їхні уподобання, демографічні характеристики та місце знаходження, що значно покращує взаємодію з клієнтами порівняно з особистим контактом.
4.	Поліпшення репутації	Сьогодні наявність хоча б простого вебсайту є важливим елементом довіри до компанії. Використання сучасних технологій і оновлених процесів допомагає створити імідж професійної організації та здійснювати маркетинг інновацій [2].
5.	Швидкий старт	Діджиталізація дозволяє розпочати бізнес з мінімальними витратами на ресурси та час. Інструменти, як-от онлайн-конструктори для створення сайтів, дозволяють запускати проекти без знань програмування, а технології дропшипінгу (англ. dropshipping) дозволяють працювати без складів і доставки товарів.

Джерело: сформовано авторами.

Завдяки цифровим технологіям бізнес отримує нові можливості для розвитку, зниження витрат, підвищення ефективності та налагодження механізмів соціального партнерства – співпраці між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

Однією з головних переваг діджиталізації є зниження вартості товарів і послуг, що вигідно як для компаній, так і для клієнтів. Перехід в онлайн дозволяє зменшити витрати на оренду офісів, магазинів і філій, що дає можливість зекономити значні суми на комунальних послугах і зарплатах співробітників. Для великих підприємств це може означати економію мільйонів доларів.

Цифрові технології також покращують обслуговування клієнтів. Використовуючи аналітику великих даних, сучасні системи можуть прогнозувати поведінку покупців, пропонуючи їм персоналізовані послуги та товари. Це не тільки збільшує витрати клієнтів, але й сприяє задоволеності від індивідуального підходу.

Швидка діджиталізація також змінює вимоги до бізнесу. Якщо компанія не застосовує новітні технології, вона ризикує втратити довіру клієнтів.

Успішні компанії, які активно використовують цифрові технології та правильно обирають напрямки розвитку, мають значно більше шансів на досягнення успіху, незалежно від сфери діяльності.

Існує велика кількість комерційних додатків, які допомагають бізнесу проходити етап діджиталізації. Однак є кілька основних типів програмного забезпечення, які застосовуються найчастіше, серед таких:

1. CRM-системи (англ. customer relationship management – управління взаєминами з клієнтами). Ці системи зберігають інформацію про кожного клієнта, що звертався до компанії, навіть за наявності мінімальних даних, таких як ім'я та номер телефону. Завдяки цьому можна покращити обслуговування клієнтів, адже фахівці отримують доступ до історії попередніх звернень. Також можна створювати персоналізовані пропозиції, що сприяє збільшенню продажів.

2. PIM-системи (англ. Product information management system – управління інформацією про продукт). Це програмне забезпечення дозволяє централізовано розповсюджувати дані про товари, публікувати їх на вебсайтах і в додатках, передавати інформацію дистриб'юторам та філіям. Воно допомагає організувати дані та зменшити розбіжності, особливо у цінах, що знижує ймовірність виникнення конфліктів з покупцями та підвищує рівень обслуговування.

3. SEO-платформи (англ. Search engine optimization – комплекс дій щодо ендогенної та екзогенної оптимізації, спрямованих на підвищення позицій сайту в пошукових системах). Ці інструменти надають усі необхідні ресурси для розвитку сайту та просування бізнесу в інтернеті. Вони зазвичай працюють у чотирьох основних напрямках: виправлення технічних помилок, підбір ключових слів, моніторинг конкурентів і створення зворотних посилань. Крім того, можуть бути додаткові модулі для контент-менеджменту та управління соціальними мережами. Використання таких платформ сприяє покращенню видимості сайту в пошукових системах, хоча для ефективної роботи з ними часто потрібні спеціальні знання.

4. GPT-системи (англ. (Generative Pre-trained Transformer – генеративні моделі на основі штучного інтелекту). Окрім ChatGPT, існує низка інших подібних додатків, що дозволяють автоматизувати створення текстів, програмування, редагування статей, SEO-оптимізацію та навіть підтримку клієнтів. Такі технології значно спрощують роботу з контентом і підвищують ефективність бізнесу.

5. Big Data (аналітика великих даних) – інструмент для обробки великих обсягів інформації для виявлення закономірностей. Потужні комп'ютери виконують обчислення, виявляючи зв'язки, що дозволяє прогнозувати поведінку користувачів і їхні потреби, коли вони тільки відкривають ваш сайт.

Ці технології значно спрощують процес діджиталізації бізнесу та допомагають підвищити ефективність компаній у різних сферах.

Важливим напрямом є електронна комерція та діджиталізація продажів, що активно розвивається з початку 2000-х років, але справжній бум припав на 2020 рік, коли пандемія COVID-19 збільшила попит на цифрові послуги. Обмеження соціальних контактів стимулювали розвиток нових форм комерції, які існують виключно в онлайн-середовищі. Серед таких:

- замовлення їжі та напоїв з ресторанів через мобільні додатки;
- безконтактна доставка товарів з інтернет-магазинів;
- оренда автомобілів без необхідності відвідувати автосалон тощо.

Незважаючи на скасування багатьох обмежень, звичка користуватися такими послугами збереглася, що вказує на важливість адаптації бізнесу до нових трендів. Деякі з цих змін залишаються актуальними навіть після зникнення їхніх первинних причин.

Діджитал-маркетинг (англ. digital marketing), як цільовий інтерактивний маркетинг товарів та послуг, окрім SEO-платформ та контекстної реклами PPC (англ. Pay per Click) також передбачає:

– Аутрич (англ. Outreach) – один із методів просування сайту, що ґрунтується на налагодженні взаємовигідних зв'язків з лідерами думок: інфлюенсерами (англ. *influencer*), блогерами та медійними особистостями. Такий підхід дозволяє швидко охопити велику аудиторію та збільшити ймовірність покупки завдяки природному впливу їхнього контенту.

– SMM (англ. social media marketing) – маркетинг у соціальних мережах. За умови активного розвитку корпоративних акаунтів, публікації цікавого контенту, клієнтська база зростатиме. Партнерство з популярними публіками та інфлюенсерами зробить ефект ще потужнішим.

– Партизанський маркетинг – приховані методи просування, які залучають увагу до бізнесу. Діджиталізація робить такі методи ще більш ефективними, дозволяючи інтегрувати контент на форумах, в розділах FAQ (англ. Frequently Asked Questions – питання, що часто задають) та інформаційних статтях.

Таким чином, сучасний маркетинг використовує широкий спектр інструментів збільшення аудиторії потенційних клієнтів.

Водночас, незважаючи на численні переваги, впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси має й певні труднощі, серед яких:

- упровадження нових технологій обумовлює потребу додаткових фінансових вкладень у обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу;
- інтеграція нових технологій з існуючими бізнес-системами може бути складною та вимагати значних зусиль;
- упровадження нових технологій може обумовлювати потребу перегляду та адаптації існуючих бізнес-процесів, що може бути складним і тривалим [3];
- можуть бути прояви опору персоналу процесам упровадження нових технологій через страх перед невідомим, невпевненість у своїх навичках чи побоювання втратити роботу.

З метою мінімізації гальмуючих чинників та максимізації конкурентних переваг необхідно враховувати ризики у процесі впровадження цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Зеркіна О., Євстаф'єв С. (2024). Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. *Економіка та суспільство*, (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>. (дата звернення: 11.02.2025).
2. Дяченко Н. (2025). Концептуальні засади інноваційного розвитку: теоретичний аспект. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (3). URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.02>. (дата звернення: 12.02.2025).
3. Дяченко В. С., Дяченко Н. П. (2024). Врахування ризиків при використанні інформаційних технологій. *Information technology: computer science, software engineering and cyber security*. Вип. 4. С. 75–80. URL: <https://doi.org/10.32782/IT/2024-4-10>. (дата звернення: 12.02.2025).

Хлебінська О. І.
асистент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-7977-0483;
Букань Л. В.
студентка КПІ. Ім. Ігоря Сікорського
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0006-2163-6958

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ

Сучасний світ знаходиться в умовах, коли зі швидкими темпами розвиваються технології, відбуваються динамічні ринкові зміни і через це підприємства мають звертати все більше уваги на власні управлінські підходи та адаптувати бізнес-моделі для того, аби забезпечити конкурентоспроможність. Тому управління якістю стає не тільки як контролююча функція, а й як стратегічний інструмент розвитку. Нині кожне сучасне підприємство намагається інтегрувати інноваційні рішення, а саме: використання штучного інтелекту, цифровізація процесів, впровадження принципів гнучких методологій (до прикладу, Agile, Lean та інші) та автоматизація виробництва.

Нові бізнес-моделі все більше зосереджені на клієнтоорієнтованості, оскільки вимоги споживачів постійно зростають, стійкому розвитку, гнучкості операційних систем тощо. Саме інноваційні підходи до управління якістю є важливим фактором у тому, аби забезпечити ефективність, збільшити задоволеність споживачів, досягти сталого розвитку підприємства тощо.

Управління якістю дозволяє забезпечувати відповідність продуктів та послуг відповідним встановленим стандартам та потребам споживачів, оптимізацію етапів життєвого циклу. Метою є не лише досягти високого рівня характеристик, а й перевищити очікування клієнтів, що дає підприємствам розробити цінність для споживачів і що дозволить підвищити їх лояльність. Сучасним світом надає нові виклики, які зосереджені на цифровій трансформації, концепції Індустрії 4.0, через що управління якістю починає набувати нових форм, а також відкриваються можливості, які потрібно використовувати, аби залишатися конкурентоспроможним [3 с.1–2].

Сфера управління якістю набирає певних трендів, що базуються на передових технологіях, клієнтському досвіді та акцентують на проактивне планування. Відповідно, якщо підприємства оптимізують власні процеси, досягнуть більшого розуміння суті якості, будуть пропонувати ті продукти та послуги, які не тільки задовольнятимуть потреби, а й перевершуватимуть очікування, вони не тільки змінять власну позицію на ринку, а й зможуть стати лідерами у конкретних галузях. Це також дозволить сформувати довгострокові партнерські відносини зі споживачами, збільшити їх лояльність та прибутковість бізнесу. Інноваційні підходи та оптимізація процесів до управління якістю дадуть змогу швидко реагувати на зміни ринкових умов, оперативно впроваджувати нові продукти чи послуги, ефективно використовувати наявні ресурси тощо [1].

Першим ключовим та важливим елементом для підприємства є управління якістю, яке у сучасному середовищі повинне бути не тільки гнучким, а й також ощадливим. Більш динамічними та сумісними нині методами є Agile та Lean Quality Management, що випереджають традиційні підходи до системи управління якістю. Agile зосереджений на співпраці та гнучкості, допомагає підприємствам адаптуватися до середовища, вимог клієнтів і отримувати високі результати за найменший термін. А метод Lean Quality Management намагається уникати витрат та досягати оптимізації процесів для того, аби мати максимальну споживчу цінність [1]. Поєднуючи ці два підходи, виникає новий тренд, відповідно до якого підприємства мають досягти конкурентних переваг. Також ці підходи мають у собі певні переваги, серед яких [1]:

- Зниження витрат, що дозволить мінімізувати переробку та витрати ресурсів.
- Збільшення задоволеності споживачів завдяки наданню зворотного зв'язку, надання продукції, яка відповідає їх потребам тощо.
- Наявність змоги швидко випускати продукцію на ринок.
- Розвиток середовища, де відбувається командна робота та кожен бере активну участь у тому, аби забезпечити відповідну якість.

Наступний тренд, який нині дуже поширений, це фокус на клієнті, тобто підприємства ставлять їх на перше місце, коли говориться про якість. Для цього використовують відгуки та дані споживачів, аби розуміти їх очікування, та це допомагає вирішувати питання та надавати ту продукцію, яка є бажаною. Маючи клієнтоцентричну систему, підприємства мають збільшену лояльність, коли надають зворотний зв'язок, перевершують сподівання, та відповідно формують довгострокові відносини. Також

зростає їх репутація, що дозволяє залучати нових клієнтів, інноваційність підвищується, що робить для них конкурентну перевагу серед інших [1].

Для сучасного управління якістю важливими елементами стають цифровізація та автоматизація, оскільки їх залучення (тобто цифрових технологій, ШІ, IoT тощо) допомагають збільшити ефективність та точність виконання роботи [2]. Підприємства, завдяки таким можливостям, можуть аналізувати дані у реальному часі та приймати більш логічні рішення. А працівникам паралельно потрібно надавати навчання, у вигляді фідбеку чи тренінгів, аби вони могли правильно застосовувати технології у процесах. Завдяки таким підходам підприємства можуть швидко знаходити проблеми, які навіть звичайний працівник міг пропустити, і її вирішити. Відбуваються рішення на основі даних, які дозволяють приймати більш зважені рішення щодо потреб вдосконалення, розподілу ресурсів та стратегій. Технології потребують постійного навчання, які згодом можуть допомогти вдосконалити процеси якості [1].

Наявна тенденція вимог стандартів якості, що стосуються постачальників, оскільки вони забезпечують якість продуктів та послуг. Сучасні підприємства впроваджують індивідуальні вимоги до якості кожного їх підрядника, а не використовуються єдині універсальні стандарти. Відповідно це дає змогу проаналізувати можливості та сильні сторони кожного постачальника, забезпечуючи відповідність їхньої продукції або послуг конкретним потребам організації. Таким чином покращуються взаємовідносини між сторонами, кількість непорозумінь зменшується і співпраця зростає, що дає стабільну якість їх пропозиції та довгострокові відносини [1].

Останнім головним трендом можна виділити орієнтованість управління якістю на майбутнє, тобто готовність до змін, які можуть статися у бізнесі. Відповідно підприємства мають слідкувати за тим, що очікують споживачі, які зміни відбуваються на ринку та у світі технологій, як вони можуть вплинути на якість тощо. Потрібно аналізувати кожен елемент можливих сценаріїв, визначати ризики, можливості, створювати резервні плани, які можуть допомогти вирішити проблему. Підприємства мають хотіти залучати нові ідеї та способів у роботі, оскільки залучення сучасних технологій, співпрацюючи з іншими організаціями, вони відкривають для себе можливості у розробці нових рішень, зростанні власної конкурентної позиції тощо. Тобто, потрібно бути гнучким, проактивним, мати готовність адаптуватися, слідувати високим стандартам якості, бути націленими на довгостроковий успіх. Орієнтованість на майбутнє забезпечить сталу конкурентну перевагу, тобто лідируючу позицію, збільшить стійкість до непередбачуваних викликів чи проблем та побудує довгострокову діяльність клієнтів, завдяки чому їх продукція та послуги матимуть актуальність та цінність для споживачів на ринку, який постійно змінюється [1].

Всі ці тренди управління якістю дають підприємствам можливості у досягненні якнайкращих результатів. Проте разом з цим вони впливають на внутрішній аудит, а саме: виникає важливість у володінні навиками у роботі з цифровими інструментами та технологіями, врахуванні клієнтського досвіду, екологічних та соціальних аспектів, що є важливими елементами, знання стандартів якості та принципів гнучких методологій, вміння проводити оцінювання управління людським капіталом та інші [2].

Отже, інноваційні підходи до управління якістю відіграють ключову роль, оскільки допомагають підприємствам адаптуватися до динамічних ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність. Впровадження новітніх технологій у вигляді цифровізації процесів, автоматизації, залучення штучного інтелекту та аналітики даних, дозволять не лише підтримувати високу якість продуктів і послуг, але й перевищувати очікування споживачів. Гнучкі моделі управління дозволяють швидко реагувати на зміни та безперервному вдосконаленню процесів. Індивідуалізація вимог до якості збільшує здатність бізнесу забезпечувати стабільність і ефективність своїх операцій. Тому інноваційні підходи до управління якістю не тільки дозволяють підприємствам ефективно функціонувати, але й відкривають нові можливості для створення цінності, формування довгострокових партнерств і сталого розвитку їх бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Топ-6 трендів у сфері управління якістю, яким варто слідувати у 2024 році. Management. com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1440.html> (дата звернення: 20.02.2025).
2. Управління якістю та сучасні тренди: Як вони впливають на внутрішній. TMS Academy. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/suchasni-trendy-v-upravlinni-iakistiu-iak-vony-vplyvaiut-na-vnutrishnij-audy/> (дата звернення: 21.02.2025).
3. Попик О. Інноваційні технології управління якістю послуг. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/107/84/85> (дата звернення: 20.02.2025).

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ МЕТРИК ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Сучасна епоха стрімкого розвитку цифрового бізнес-середовища характеризується автоматизацією процесів прийняття рішень на основі передових технологій аналізу даних. Підприємства все більше зосереджуються на новій парадигмі розвитку, де дані розглядаються як стратегічний актив. Застосування метрик для оцінки якості впровадження інновацій та дослідження поточного стану розвитку продукту є одним із ключових факторів, який необхідно враховувати під час впровадження трансформаційних процесів компанії та переходу в цифрову площину.

Водночас, значний сегмент бізнес-спільноти не повною мірою усвідомлює значення моніторингу метрик розвитку та операційної діяльності. Можливість оцінювання, аналізу та формування рішень на основі даних є фундаментальним елементом конкурентної переваги, що надає організаціям можливість виявляти слабкі місця, прогнозувати майбутні результати та оптимізувати операційну діяльність.

Цифрові метрики – це міра, яка дозволяє кількісно оцінювати та здійснювати моніторинг ефективності діяльності компанії [1]. Система встановлених цілей забезпечує основу для порівняльного аналізу ефективності та контролю якості функціонування бізнесу на основі дослідження відповідних мір та метрик. Міри, як правило, є первинними даними, отриманими безпосередньо в результаті операційної діяльності та не потребують складного аналізу, наприклад, кількість транзакцій або тривалість виконання завдання [1]. Метрики, в свою чергу, використовуються для порівняння та оцінки динаміки розвитку, наприклад, річний обсяг реалізації або середньомісячне виробництво [1].

У сучасній практиці управління бізнесом ключові показники ефективності (KPI) є невід'ємною складовою системи оцінки та моніторингу діяльності підприємства [1]. Високорівневі метрики, що входять до складу KPI, дозволяють здійснювати комплексний аналіз ефективності функціонування компанії або її окремих підрозділів. Важливо зазначити, що для забезпечення успішного управління розвитком підприємства, необхідно здійснювати регулярний та методичний перегляд системи KPI з метою її адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) є ключовим інструментом для оцінки ефективності бізнес-процесів та оптимізації управління життєвим циклом продукту [1]. Впровадження системи дозволяє організаціям здійснювати комплексну оцінку своєї діяльності, враховуючи п'ять ключових перспектив: зростання бізнесу, клієнтський досвід, операційну ефективність, фінансові результати та розвиток організаційного потенціалу [1]. Ця модель дозволяє компанії зосередитися на ключових показниках ефективності, які є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей компанії. Детальні метрики, що використовуються для кожного складника збалансованої системи показників, представлено на рис. 1.

Перспектива зростання бізнесу в контексті збалансованої системи показників відображає динаміку розвитку компанії, її здатність до інновацій та можливості виходу на нові ринки. Пріоритетними напрямками є впровадження новітніх продуктів, технологічне оновлення, географічна експансія та залучення нових клієнтів, що є визначальними факторами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Для оцінки успішності в досягненні цілей зростання використовуються різноманітні метрики. Зокрема кількість нових клієнтів за визначений період демонструє темп приросту клієнтської бази та ефективність маркетингових зусиль компанії. Частка ринку компанії відображає конкурентну позицію підприємства у відповідному сегменті його функціонування.

Час виведення нового продукту на ринок (Time-to-Market) оцінює оперативність компанії у впровадженні інновацій та її здатність адаптуватись мінливій кон'юнктури ринку. Чим менше часу потрібно для виведення нового продукту на ринок, тим більш конкурентоспроможною є компанія. Кількість нових продуктів або послуг, запущених за рік, показує інтенсивність оновлення продуктового портфеля компанії, а рівень інноваційних інвестицій демонструє її стратегічний фокус на розвиток у новітніх сферах діяльності.

Зростання бізнесу	Задоволення клієнта	Операційна ефективність	Фінансові результати	Організаційний потенціал
• Частка ринку компанії. • Час виведення нового продукту на ринок (Time-to-Market). • Кількість нових продуктів або послуг, запущених за рік. • Рівень інвестування в інновації у % від загального бюджету.	• Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score). • Рівень утримання клієнтів. • Частота повторних покупок. • Середній час відгуку на запити клієнта.	• Час простою обладнання. • Витрати на одиницю продукції. • Рівень дефектів у виготовленій продукції. • Час виконання замовлень.	• Чистий прибуток (Net Profit). • Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI). • Виручка (Revenue). • Коефіцієнт ліквідності (Liquidity Ratio).	• Показник плинності кадрів (Employee Turnover Rate). • Рівень задоволеності співробітників. • Індекс ефективності управління проектами.

Рисунок 1 – Приклади показників згідно складників збалансованої системи показників
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Оцінка клієнтського досвіду відображає рівень задоволеності клієнтів та ефективність взаємодії з ними, що є критично важливим для забезпечення лояльності та довгострокових відносин. Висока якість обслуговування, персоналізований підхід та оперативне вирішення проблем є ключовими факторами успіху в перспективі. Серед метрик, що можуть бути використані у розрізі даної парадигми варто виокремити індекс лояльності клієнтів (NPS), який вимірює ймовірність того, що клієнти рекомендуватимуть компанію. Рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate) відображає здатність компанії зберігати існуючих клієнтів та будувати з ними довгострокові відносини. Високий рівень обох індексів свідчить про те, що компанія успішно задовольняє потреби споживачів та забезпечує високу якість обслуговування.

Частота повторних покупок аналогічно дає уявлення про рівень довіри до бренду та якість продукції. Клієнти, які здійснюють повторні покупки, демонструють свою лояльність та задоволеність продукцією компанії. Оперативний та професійний відгук на запити клієнтів, що вимірюється метрикою «середній час відгуку», є критично важливим фактором для забезпечення їх задоволеності.

Наступним складником збалансованої системи показників є операційна ефективність, яка відображає рівень якості бізнес-процесів, швидкість виконання завдань та ефективність використання ресурсів. Високий рівень операційної ефективності є запорукою зменшення витрат, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Серед основних метрик можна виділити час простою обладнання, скорочення якого є важливим фактором підвищення ефективності виробничого процесу. Метрика «витрати на одиницю продукції» дозволяє оцінити виробництво з точки зору використання ресурсів, а «рівень дефектів продукції» визначити якість вже виготовлених товарів.

Аналіз фінансових результатів, що характеризують стабільність та прибутковість компанії, є критично важливим для забезпечення ефективного управління та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Даний аналіз є ключовим для інвесторів, власників бізнесу та фінансових менеджерів. Серед найбільш вагомих метрик, що досліджуються в рамках даної перспективи, слід виділити чистий прибуток, як основний індикатор фінансової стійкості та рентабельності компанії, рентабельність інвестицій, що відображає ефективність використання залученого капіталу, коефіцієнт ліквідності, що дозволяє оцінити здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, та виручка, як інтегральний показник обсягу діяльності.

Заключним складником збалансованої системи показників є організаційний потенціал, що фокусується в першу чергу на людських ресурсах, корпоративній культурі та структурі керівництва компанії. Його найбільш вагомими метриками є показник плинності кадрів, рівень задоволеності співробітників та ефективності управління проектами. Високий рівень організаційного потенціалу сприяє стабільності та продуктивності компанії.

Отже, у контексті сучасних тенденцій розвитку бізнесу використання цифрових метрик, застосовуючи зокрема збалансовану систему показників, є необхідним інструментом комплексної оцінки діяльності організації. Ключові показники ефективності сприяють формуванню стратегій для забезпечення довгострокового та сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Chaudhry R. How to develop effective business metrics during digital transformation. Medium. URL: <https://medium.com/razi-chaudhry/how-to-develop-effective-business-metrics-during-digital-transformation-6336d586a181> (the date of application: 10.02.2025).

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження інноваційно-цифрової концепції економічного розвитку, особливо, в умовах кризи та невизначеності не викликає сумнівів адже це спричинено необхідністю виживання, збільшення рівня конкурентоспроможності галузей економіки та інтеграції до європейського простору. Інформаційно-цифрова концепція стає тим маркером і мегатрендом, який зумовлює глибинні трансформаційні зрушення в усіх сферах життєдіяльності людини, та робить можливим вихід економіки країни з кризи на шляху до становлення сталого цифрового розвитку.

Дана управлінська концепція об'єднує економіку, менеджмент, управління, інформатику, та програмування, зумовлена інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та значним впливом нових технологічних відкриттів на досягнення сталого розвитку цифрової галузі [1]. Інноваційно-цифровий потенціал сучасного суспільства представлений штучним інтелектом, робототехнікою, великими даними, машинним навчанням, розподіленими реєстрами, хмарними технологіями, Інтернетом речей, віртуальною реальністю й іншим, включає сукупність технологічних інноваційних процесів, які призводять до докорінної зміни природи праці у всіх галузях виробництва, зникненню цілого ряду одних професій та появі інших більш затребуваних на ринку праці, формування спеціальних цифрових компетентностей діджиталізованого суспільства та суспільства Четвертої промислової революції. Революція нових технологій викликана глибокими соціальними потрясіннями, та сприяє поширенню технологічного безробіття, що випереджає темпи пошуку нового застосування. Відомий німецький економіст, Клаус Швабс відмічає, що: «вплив четвертої промислової революції на економіку сприймається як неминучий етап від простого переходу на цифрові технології (ознака третьої промислової революції) до значно складнішої форми новаторських рішень, яка ґрунтується на поєднанні численних технологій новітніми способами» [2].

При цьому інноваційно-цифрова управлінська концепція фактично змінює усі управлінські процеси, сприяє появі криптовалюти, блокчейну, фінтеху, мегатрендів Діджитал ери, які з неймовірною швидкістю перетворюють економіку, менеджмент, маркетинг, що вимагає пристосування усіх учасників робочого процесу, від керівників підприємств (організацій) до працівників усіх рівнів підпорядкування. Зміни, що зараз відбуваються в промисловості, викликані в першу чергу збільшенням значення нематеріальних активів порівняно з матеріальними, оскільки останні перестають бути визначальним чинником виробництва, й головний економічний показник (ВВП) вже не повністю відображає розвиток інновацій. Інноваційно-цифрова економіка передбачає застосування прогресивних технологій та наукомісткої продукції, вона проникає абсолютно в усі сфери життєдіяльності суспільства та сприяє розвитку Інтернет-економіки.

Цифрові технології постійно вдосконалюються, і можуть трансформувати цілі суспільства та глобальної економіки. Стрімкий розвиток технологій у поєднанні з людським капіталом призвів до виникнення таких машин, що можуть переміщатися та взаємодіяти з фізичним світом фабрик, заводів, складів, та офісів, і з кожним новим поколінням розумних пристроїв саме фондові аналітики та інженери нафтохімічної галузі найбільше ризикують бути замінені машинами. Експерти з робототехніки відзначають, що, надзвичайно, складним завданням є створення таких машин, які можуть відповідати хоча б найнижчій кваліфікації робітників, і коли справа стосується роботи у фізичному світі, то люди, зазвичай, мають більшу перевагу в гнучкості над машинами. Сучасне виробництво у високо розвинутих країнах світу, є повністю автоматизованим, але не заповненим роботами загального призначення, а це означає, що укомплектовані вони переважно спеціальною технікою, яка дорого коштує, та потребує постійного контролю, налаштування та перепрограмування. Але цифрові машини постійно вдосконалюються та демонструють широкі можливості у розпізнаванні систем, складному спілкуванні та інших сферах, які раніше належали виключно до сфери діяльності людей.

В цілому, розвиток цифрових та інноваційних технологій спричиняє формування нових умов та типу мислення для всіх суб'єктів економічної діяльності, що в подальшому сприятиме зростанню ВВП й розповсюдженню електронних систем, які життєво необхідні всім членам суспільства.

Список використаних джерел

1. Рагуліна Н. В., Каракай М. С. Особливості та тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №11, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.105
2. Шваб Клаус. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Харків, 2019. 416 с.

Чикалова А. В.*студентка ФММ*

ORCID: 0009-0009-7221-5258;

Дьоміна О. М.*д-р філософії, грантовий дослідник,**Університет Гельсінкі, Фінляндія,*

ORCID: 0000-0003-4242-6344;

Артеменко Л. П.*канд. екон. наук, доц.,**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря**Сікорського», м. Київ, Україна*

ORCID: 0000-0002-8585-0252

ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Діджиталізація бізнес-процесів, як стратегічний імператив сучасності, перетворилася на ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому економічному середовищі. Цей процес охоплює не лише технічне впровадження інструментів, таких як штучний інтелект (AI), хмарні обчислення, інтернет речей (IoT), блокчейн або Big Data, але й глибинну трансформацію організаційної культури, управлінських підходів і комунікаційних моделей. В умовах Четвертої промислової революції діджиталізація стає не просто інновацією, а життєвою необхідністю для підприємств, які прагнуть адаптуватися до динамічних змін ринкових умов, зростання клієнтських очікувань та вимог до екологічної та соціальної відповідальності.

Початок процесу діджиталізації вимагає ретельного стратегічного планування, яке базується на аналізі поточного стану бізнес-процесів. На першому етапі проводиться аудит операційної діяльності для виявлення неефективних ланок, таких як надмірна залежність від ручної обробки даних, відсутність інтеграції між відділами або використання застарілих інформаційних систем [1]. Наприклад, у сфері логістики відсутність автоматизованого моніторингу вантажів може призводити до 20–30 % втрат через несвоєчасні поставки, тоді як впровадження IoT-платформ дозволяє оптимізувати маршрути, знизити витрати на паливо й підвищити точність прогнозування.

Наступним кроком є формування дорожньої карти, яка враховує довгострокові цілі підприємства, доступні ресурси та потенційні ризики. Стратегія має включати не лише технічні аспекти, але й організаційні зміни, такі як перепідготовка персоналу, редизайн корпоративної культури та впровадження механізмів кібербезпеки. Важливим елементом є вибір технологій, що мають бути інтегровані. Наприклад, ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють об'єднати дані з фінансів, логістики й виробництва в єдиному цифровому середовищі, забезпечуючи прозорість та оперативність управлінських рішень. RPA (Robotic Process Automation) автоматизує рутинні завдання, такі як обробка рахунків або ведення баз даних, зменшуючи ймовірність людських помилок і скорочуючи час виконання операцій на 50–70 %.

Інтеграція AI та машинного навчання відкриває нові горизонти для аналітики. Наприклад, предиктивні алгоритми дозволяють прогнозувати попит на продукцію з точністю до 90 %, що особливо актуально для ритейлу або виробництва. У фінансовому секторі AI-системи, такі як платформи Fraud Detection, аналізують мільйони транзакцій на секунду, ідентифікуючи шахрайські операції з ефективністю, яка перевищує людські можливості. Цифрові двійники (Digital Twins) у промисловості дозволяють створювати віртуальні копії виробничих ліній, тестувати зміни в реальному часі й уникати простоїв, що за даними Siemens зменшує витрати на обслуговування на 25–40 %.

Блокчейн-технології забезпечують безпеку та прозорість у ланцюгах поставок. Наприклад, компанія Walmart використовує блокчейн для відстеження походження продуктів харчування: час ідентифікації джерела забруднення скоротився з 7 днів до 2 секунд. Це не лише підвищує довіру споживачів, але й відповідає вимогам регуляторів щодо відкритості.

Однією з найсуттєвіших перешкод є високі початкові витрати. Впровадження складних технологій потребує капіталовкладень у обладнання, програмне забезпечення та інфраструктуру. Дослідження Gartner показують, що 60 % підприємств стикаються з перевищенням бюджету на 20–30 % через неправильну оцінку складності інтеграції [2]. Крім того, legacy-системи, які все ще використовуються в 45 % компаній, ускладнюють процес модернізації, вимагаючи розробки проміжних рішень або повної заміни інфраструктури.

Окремою проблемою є кібербезпека. Зростання кількості кібератак, особливо в умовах війни, робить підприємства вразливими до втрати даних або фінансових шахрайств. Згідно зі звітом IBM, середня вартість кіберінциденту для компанії в 2024 році склала 4,88 млн доларів [3]. Тому

впровадження багатофакторної аутентифікації, регулярні пентести й навчання персоналу основам кібергігієни стають обов'язковими елементами стратегії.

Успіх діджиталізації на 70 % залежить від організаційної культури. Опір змін з боку співробітників, особливо серед працівників з великим стажем, є однією з головних причин провалу проєктів. Наприклад, дослідження McKinsey & Company вказують, що лише 30 % співробітників готові активно підтримувати інновації без додаткової мотивації. Для подолання цього необхідно:

- Створювати програми навчання, що включають не лише технічні навички, але й розуміння цінності цифрових змін.

- Впроваджувати систему мотивації, наприклад, бонуси за участь у інноваційних проєктах.

- Забезпечувати постійний діалог між керівництвом і командами для усунення страхів та міфів.

Для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися в європейський ринок, дотримання міжнародних стандартів стає критичним. Наприклад, загальний регламент про захист даних (GDPR) вимагає суворого захисту персональних даних, а ISO 27001 регулює управління інформаційною безпекою. Невиконання цих норм може призвести до штрафів або втрати партнерських угод. Водночас, ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) змушують компанії впроваджувати «зелені» технології, такі як AI для оптимізації енергоспоживання або блокчейн для відстеження вуглецевого сліду.

Компанія Intertop Ukraine успішно впровадила інноваційну платформу SAP S/4HANA, ставши першою в країні ритейловою мережею, яка використала цю систему для цифрової трансформації бізнесу [4]. Проєкт, реалізований менш ніж за 10 місяців, дозволив компанії перейти на якісно новий рівень управління. Завдяки інтеграції SAP S/4HANA for Retail, Intertop оптимізувала формування асортименту, орієнтуючись на актуальні потреби клієнтів, і налагодила моніторинг руху товарів у режимі реального часу. Це дало змогу оперативно реагувати на зміни попиту, усунути застарілі процеси й підвищити ефективність роботи співробітників. Крім того, система стала основою для впровадження мікросервісних моделей взаємодії з покупцями, розширення онлайн-каналів продажів і персоналізації сервісу. Окрім клієнтоорієнтованості, SAP S/4HANA трансформувала логістичні операції Intertop: система забезпечила стандартизацію господарських процесів у всіх підрозділах, автоматизацію планування й можливість масштабування IT-інфраструктури відповідно до зростання бізнесу. Як зазначив Сергій Бадрітдінов, CEO Intertop Ukraine, використання цифрових технологій – це не тренд, а стратегічна необхідність для конкурентоспроможності, результатом якої є покращення сервісу, швидкість обслуговування та гнучкість у пропозиціях. Впровадження SAP S/4HANA стало ключовим кроком до побудови стійкого бізнесу, здатного адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Майбутнє діджиталізації бізнес-процесів пов'язане з інтеграцією передових технологій і глибокою трансформацією управлінських підходів. Пріоритетом стане використання штучного інтелекту для предиктивної аналітики, що дозволить компаніям не лише реагувати на зміни ринку, але й прогнозувати їх із високою точністю. Розвиток інтернету речей і цифрових двійників відкриває нові можливості для оптимізації виробництва й логістики, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність операцій. Блокчейн-технології, зростаюча популярність яких підкріплюється прикладами на кшталт Walmart, стануть стандартом для забезпечення прозорості й безпеки в ланцюгах поставок. Водночас, зростання кіберзагроз вимагатиме впровадження складних систем кібербезпеки, включаючи AI-платформи для детекції аномалій та автоматизованого захисту даних. ESG-критерії та регуляторні вимоги стимулюватимуть компанії до впровадження «зелених» технологій і цифрових інструментів для відстеження екологічного впливу. Персоналізація сервісів завдяки Big Data перетвориться на ключову конкурентну перевагу в ритейлі й фінансовому секторі.

Діджиталізація бізнес-процесів залишається життєвою необхідністю для підприємств, які прагнуть вижити в умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін. Впровадження AI, IoT, блокчейну й ERP-систем дозволяє не лише скоротити операційні витрати на 25–40 %, але й забезпечити стійкість бізнес-моделей. Успішні кейси, як-от реалізація SAP S/4HANA в Intertop Ukraine, демонструють, що цифрова трансформація є основою для масштабування та адаптації до вимог ринку. Ключовим фактором залишається комплексний підхід: поєднання технологій з організаційними змінами, навчанням персоналу й дотриманням міжнародних стандартів. Для українських компаній це шлях до інтеграції в європейський економічний простір, де цифрові інновації стають показником професійності та надійності.

Список використаних джерел

1. Колешня Я. О. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі : Навч.-метод. комплекс дисципліни. Київ, 2022. 65 с.
2. Alvarez G. Top 10 strategic technology trends for 2025. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025> (the date of application: 31.03.2025).
3. Crume J. Cost of a data breach 2024. IBM – United States. URL: <https://www.ibm.com/reports/data-breach> (the date of application: 31.03.2025).
4. Herter A. Intertop Ukraine інвестує в установку нової платформи SAP. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/intertop-ukraine-sap/> (the date of application: 31.03.2025).

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Сучасні глобальні тенденції, такі як зростаючі потреби суспільства, технологічний прогрес та непередбачувані кризи (наприклад, пандемія COVID-19 та військові конфлікти), активно стимулюють процес діджиталізації усіх сфер життя. Вона є сучасним інноваційним етапом економічного розвитку, в основі якого знаходиться інтеграція фізичних та цифрових ресурсів у сфері виробництва та споживання, в економіці та суспільстві [5]. Для підприємств діджиталізація є одним з інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів, методом покращення взаємодії з клієнтами та способом росту рівня контролю та якості аналітики. Діджиталізація логістичного бізнесу дозволяє автоматизувати більшість робочих процесів, оптимізувати ланцюги постачання, зняти з менеджерів рутинні завдання, покращити комунікацію всередині компанії, скоротити витрати та покращити обслуговування клієнтів [1].

Серед напрямів діджиталізації логістичних бізнес-процесів можемо виділити: автоматизацію рутинних операцій (RPA, DMS), впровадження CRM-систем, використання хмарних технологій та аналітики великих даних, застосування штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), розробку мобільних додатків та онлайн-платформ, використання технологій Інтернету речей (IoT) для відстеження та оптимізації, використання систем бізнес-аналітики (BI) та інші (рис.1).



Рисунок 1 – Можливості діджиталізації логістики та управління ланцюгами постачання

Джерело: складено автором на основі [1, 2].

За допомогою інтернет-технологій та цифрових платформ, логістичні компанії можуть контролювати та відстежувати рух товарів в режимі реального часу, спрощувати процес збору замовлень, автоматизувати операції з доставки та управління запасами, зменшувати витрати на складське господарство та підвищувати якість обслуговування клієнтів [2]. Для досягнення цих вигод компанії мають пройти певні етапи побудови автоматизованої системи: визначити цілі та розставити пріоритети, розробити деталізований поетапний план впровадження, залучити кваліфікований персонал, а також здійснювати моніторинг та оцінку ефективності роботи й бути готовим до постійного вдосконалення та адаптації до змін. У ході реалізації даних операцій можуть виникнути певні обмеження: опір співробітників, значні початкові інвестиції, несумісність інноваційних рішень із попередніми існуючими системами, ризик витоку даних та втрати інформації у результаті кібератак та ін. Незважаючи на ці ризики, підприємства різних сфер застосовують цифрові технології у своїй операційній діяльності: логістичні компанії Amazon, DHL, FedEx, UPS, Нова Пошта, цифрові платформи Prozorro.Sale, Дія, провайдер медіапослуг Netflix, косметична мережа Sephora (табл.1).

Таблиця 1 – Приклади застосування діджиталізації бізнес-процесів провідними компаніями

Компанія	Цифрова технологія	Мета застосування та результат
Amazon	технології Інтернету речей (IoT)	оптимізація складських та логістичних операцій; відстеження місцезнаходження товарів, їх залишків; оптимізація маршрутів доставки
	штучний інтелект (AI)	прогнозування попиту та управління запасами
DHL	технології Інтернету речей (IoT)	відстеження вантажів у режимі реального часу; оптимізація маршрутів доставки; запобігання псуванню вантажів; підвищення прозорості логістичних процесів
	аналітику BigData	прогнозування попиту; оптимізація складських запасів
FedEx	штучний інтелект (AI)	оптимізація маршрутів доставки; ланування графіків
	дрони та роботизовані системи	автоматизація складських операцій; доставка "останньої милі"
UPS	система ORION	оптимізація маршрутів доставки; визначення найефективніших маршрутів для кожного водія
	телематика	відстеження стану транспортних засобів; моніторинг витрати палива
Нова Пошта	мобільний додаток	відстеження відправлення; оплата послуги; керувати доставкою; покращення обслуговування клієнтів
	системи автоматизованого сортування вантажів	спрощення процедур відвантаження; швидша обробка замовлень; мінімізація людського фактору
	цифрові інструменти	оптимізація маршрутів кур'єрів; скорочення часу доставки
Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	Електронна торгова система Prozorro.Sale	проведення онлайн-аукціонів з продажу державного та комунального майна; забезпечення прозорості та ефективності процесу продажу
Міністерство цифрової трансформації України	Дія	діджиталізація державних послуг; збереження документів у електронному вигляді; онлайн-підпис документів; відкриття бізнесу; отримання інших державних послуг
Netflix	технології машинного навчання (ML)	персоналізація рекомендацій контенту; аналіз даних про перегляди користувачі, їхні оцінки та інші фактори, щоб пропонувати фільми та серіали; покращення утримання клієнтів; підвищення задоволеності споживачів
Sephora	віртуальні асистенти	допомога клієнтам підібрати ідеальний колір косметики
	технології доповненої реальності	покращення досвіду покупок; підвищення лояльності клієнтів

Джерело: складено на основі [3], [4].

Отже, діджиталізація процесів логістики – невід'ємний процес розвитку компанії, що допомагає автоматизувати робочі процеси, знизити навантаження на співробітників, покращити комунікацію та оптимізувати логістичні процеси, але на практиці процес діджиталізації – це складний механізм, який вимагає комплексного та планомірного впровадження. Майбутнє діджиталізації бізнес-процесів полягає у розвитку штучного інтелекту та машинного навчання, використанні блокчейну та Інтернету речей, персоналізації та кастомізації процесів, посиленні акценту на кібербезпеку та захист даних.

Список використаних джерел

1. Швець А. В., Берегельська І. Л. Діджиталізація як рушійна сила бізнес-розвитку. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. К.: КНЕУ, 2024. С. 17–20.
2. Птащенко О. В., Сохацька О. М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 6 (276) 2022. С.50–54. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (дата звернення: 31.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.80.
4. Як цифрова трансформація допомагає зростати бізнесу. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu> (дата звернення: 31.03.2025).
5. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042> (дата звернення: 31.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.200.

Шендерівська Л. П.

канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-3104-9803;

Варварова А. К.

магістрантка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-4452-539X

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах економічної та геополітичної нестабільності підприємства змушені адаптувати свої стратегії, щоб зберегти стійкість, конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток. Кризові явища впливають на всі аспекти діяльності компаній, зокрема на фінансові показники, ефективність ланцюгів постачання, попит на продукцію та загальну рентабельність бізнесу. У таких умовах ключовими напрямками стратегічного управління стають цифровізація, інноваційний розвиток, оптимізація залучення і використання ресурсів, диверсифікація бізнесу та антикризове планування.

Як показало дослідження, сучасна криза в Україні має низку особливостей:

1) в умовах війни росії проти України відбулося зменшення чисельності населення України. Ускладнення демографічної ситуації зменшило потребу у традиційних товарах, змінилася структура попиту на користь дешевших цінових категорій. Водночас необхідність протистояти збройній агресії росії викликала зростання попиту на товари військово-промислового комплексу (ВПК). Як наслідок, відбулися зміни у структурі ВВП та джерелах фінансування компаній, а розвиток і використання інтелектуального капіталу для відновлення ВПК стали життєвою необхідністю;

2) потреба у релокації українських підприємств з небезпечних територій – прифронтових або окупованих росією – стимулювала переміщення компаній у західну частину України, що створює умови для економічного зростання областей західної частини України;

3) Україна потерпає від корупції, яка має системний характер і посилюється в умовах війни. Своєю чергою це руйнує економіку країни, довіру громадян, мирне життя, провокує подальший відтік населення, і, що критично, – інтелектуального капіталу, знижує рівень лояльності іноземних партнерів та інвесторів;

4) утворився дефіцит робочої сили, відбулися гендерні зрушення на ринку праці;

5) відтік населення за кордон стимулював географічну експансію українських компаній. Переміщена лояльна українська аудиторія, яка має реальний попит, посприяла розвитку українських брендів на міжнародному рівні. Успішний досвід виходу на міжнародні ринки під час війни мають Нова пошта (за кордоном – Nova Post), Дія Бізнес, Галя балувана (за кордоном – *Wesola Pani*, *Multi Cook*), Monami Group, Sherp та інші. Надбанням багатьох компаній є організація товарного виробництва за кордоном, а не лише збут товару на міжнародних ринках.

Подолання кризи є сферою відповідальності бізнесу і держави. Впровадження антикризового управління, постійне удосконалення системи менеджменту, опанування нових, дієвих методів управління – це нагальні завдання і для держави, і для бізнесу. Держава має провадити більш виважену політику задля формування сприятливих та рівноправних умов створення і ведення бізнесу, попередження корупційних схем і викорінення руйнівного явища корупції, подолання олігархізації і штучної монополії.

В умовах кризи підприємства застосовують різні стратегії – скорочення, зростання, стабілізації, адже криза є стимулом до якісних і кількісних трансформацій. Зокрема, стратегії скорочення спрямовані на збереження суб'єкта господарювання, що досягається шляхом зменшення штату персоналу, зниження витрат, оптимізації товарної пропозиції тощо.

Стратегії зростання орієнтовані на активне розширення ринків, впровадження інновацій та пошук нових можливостей для розвитку. Такі стратегії можуть бути ефективними у випадках, коли компанія має запас фінансової міцності та може інвестувати у перспективні розвитку. З-поміж

різновидів інновацій саме технологічні інновації відіграють важливу роль у виході підприємств, країни з кризи [1]. Технологічні інновації не лише змінюють підходи до виробництва, управління, сприяють підвищенню якості продукції, а й в цілому забезпечують реалізацію концепції сталого розвитку на мікро-, мезо- і макрорівнях. Саме тому вагома роль належить державним інституціям задля побудови відповідного інфраструктурного забезпечення, продуктивного і ефективного розподілу обмежених ресурсів, стимулювання наукового розвитку. Відповідальність освітніх закладів полягає у наданні прогресивних знань, найму у сферу освіти найкращих фахівців. Побудова ефективної системи управління інноваціями працює на попередження кризи, а у випадку настання послаблює її негативний вплив на сталий розвиток підприємства.

Стратегії стабілізації або обмеженого зростання безпосередньо пов'язані із досягненням стратегічної стійкості підприємства і передусім її компонента – фінансової стійкості. Це означає, що у випадку погіршення умов функціонування, настання кризи компанія матиме достатній запас фінансового забезпечення, щоб не скорочувати персонал, переорієнтуватися на нові ринки збуту тощо. Стратегія стабілізації потребує належної уваги до прогнозування, що формує готовність підприємства до змін: попиту і пропозиції, цін, поширення нових технологій та інших інновацій, а також множини чинників, у тому числі специфічних для різних галузей економіки.

Таким чином, підприємствам потрібно впроваджувати ефективні антикризові стратегії, які допоможуть їм мінімізувати ризики та швидко адаптуватися до змін. Одним із таких підходів є стратегічне планування та управління ризиками, що включає аналіз можливих сценаріїв розвитку подій та розробку відповідних заходів реагування [3].

Прогресивним підходом, який доречний за умов реалізації будь-якої із названих вище стратегій, є впровадження цифровізації: застосування CRM, ERP-систем, інтеграція штучного інтелекту у різні види діяльності підприємств. Удосконалення управління на засадах цифровізації дає змогу покращити облік ресурсів, підвищити продуктивність персоналу та зробити більш точні прогнози щодо майбутніх змін ринку, відтак, реалізовувати проактивні стратегії і набувати лідируючих ринкових позицій.

Важливою перевагою цифровізації є можливість розширення каналів збуту. Електронна комерція, онлайн-маркетинг та сучасні системи управління запасами забезпечують підприємствам додаткові конкурентні переваги навіть у складних економічних умовах [2], і потребують пріоритезації клієнтоорієнтованого підходу [4]. Зокрема, використання алгоритмів машинного навчання в маркетингових кампаніях дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати витрати на рекламу. Цифрові платформи сприяють покращенню комунікації між підрозділами компанії, що підвищує рівень координації в кризових ситуаціях. Наприклад, використання хмарних технологій забезпечує безперебійний доступ до інформації, що особливо важливо у випадках форс-мажорних обставин.

Отже, ефективне управління розвитком підприємств у кризових умовах вимагає комплексного підходу, що включає цифровізацію, стратегічне планування, управління ризиками, інноваційний розвиток та адаптацію бізнес-моделі до нових викликів. Використання цих інструментів дозволяє не лише вижити у кризові часи, а й створити нові можливості для зростання та посилення конкурентних позицій. Компанії, які впроваджують сучасні технології, гнучко реагують на виклики та ефективно керують своїми ресурсами, мають значно вищі шанси на успіх у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с. URL: <https://surl.li/mbemne> (дата звернення: 16.04.2025).
2. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. *Економічний вісник*. 2022. № 2. С. 57-69.
3. Groh M. (2014) Strategic Management in Times of Crisis. *Journal of Business Economics*. № 49, pp. 57–68.
4. Haiping, L. & Shenderivska, L. (2024) Information technologies of strategic business development management. *Business, innovation, management: problems and perspectives: collection of proceedings of the IV International scientific-practical conference* (Kyiv, April 25th, 2024). Kyiv, p. 27. URL : <https://surl.li/ynwexi> (the date of application: March 27, 2025).

Шендерівська Л. П.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-3104-9803;
Опенько А. С.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ 3D-ДРУКУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного середовища соціальна відповідальність бізнесу стає важливим фактором успішного розвитку підприємств. Компанії, які впроваджують принципи соціальної відповідальності бізнесу, не лише поліпшують свою репутацію, а й сприяють сталому розвитку суспільства. Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні технології, зокрема 3D-друк, який відкриває нові можливості для екологічної та соціальної відповідальності підприємств. А в умовах війни, коли ресурси компаній, населення і країни обмежені, і водночас нагальною є потреба у швидкому відновленні та будівництві, – 3D-друк стає оптимальним рішенням.

Зростаючий інтерес до технологій 3D-друку пов'язаний із їхньою здатністю мінімізувати негативний вплив на довкілля, зменшуючи виробничі відходи та використовуючи екологічно безпечні матеріали. Крім того, 3D-друк сприяє вирішенню соціальних проблем, таких як виготовлення доступних протезів, моделей для навчання і проектування та інших виробів, що можуть покращити якість життя різних категорій населення. У зв'язку з цим актуальним є дослідження соціальної відповідальності бізнесу через призму інноваційних технологій, що забезпечують сталий розвиток.

Сучасні компанії, що впроваджують 3D-друк у виробничі процеси, отримують низку переваг, зокрема оптимізацію ресурсів, зменшення витрат на логістику та можливість створення унікальних продуктів. Використання адитивних технологій також сприяє персоналізації продукції, що є важливим чинником у розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу. ТОВ «Новий друк» є компанією, яка розвивається у сфері 3D-друку, виготовляючи прототипи, деталі для промисловості, а також соціально орієнтовані вироби, такі як медичні пристрої та моделі для освіти. Підприємство активно впроваджує принципи соціальної відповідальності, використовуючи екологічно безпечні матеріали та підтримуючи освітні ініціативи. Зокрема, компанія співпрацює з навчальними закладами та громадськими організаціями, надаючи 3D-друковані матеріали для освітніх і соціальних проєктів [2].

Загалом, соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, що передбачає добровільну інтеграцію підприємствами соціальних, екологічних та етичних аспектів у свою діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Цей підхід базується на принципах сталого розвитку, згідно з якими економічне зростання повинно гармонійно поєднуватися із захистом довкілля та підвищенням якості життя суспільства [4]. Варто підкреслити принципове значення етичних аспектів, у тому числі для подолання корупції в Україні. Адже корупційні явища знищують державність, конкурентний бізнес, знижують рівень добробуту суспільства в цілому та катастрофічно погіршують демографічну ситуацію. Тому просвітницька діяльність щодо недопущення корупції, формування відповідного рівня свідомості нації, збільшення обсягу журналістських розслідувань про корупційні схеми та їхніх учасників, вчинення належних дій для викорінення корупції та законодавче запобігання корупції є необхідними умовами для виживання країни.

Однією з ключових тенденцій сучасного бізнесу є використання технологічних інновацій для реалізації принципів соціальної відповідальності. 3D-друк виступає ефективним інструментом у цьому процесі. Основні аспекти інноваційного підходу до соціальної відповідальності бізнесу у сфері 3D-друку:

- екологічний аспект – адитивне виробництво дозволяє скорочувати промислові відходи, використовувати вторинну сировину та біорозкладні матеріали, що сприяє зменшенню вуглецевого сліду виробництва;
- соціальний аспект – 3D-друк допомагає виготовляти доступні ортопедичні пристрої, протези, медичне обладнання та навчальні матеріали, що позитивно впливає на рівень життя населення;
- економічний аспект – технології 3D-друку дозволяють підприємствам зменшувати виробничі витрати, розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність бізнес-моделей [4].

Одним із головних аспектів соціальної відповідальності є екологічна складова діяльності підприємств. Традиційні методи виробництва часто супроводжуються значним утворенням відходів, що призводить до забруднення навколишнього середовища та надмірного споживання природних ресурсів. У цьому контексті 3D-друк є ефективною альтернативою, оскільки передбачає адитивний метод створення виробів, коли матеріал додається лише в необхідних обсягах, що дозволяє суттєво

зменшити кількість відходів. Крім того, використання у виробництві біорозкладних полімерів відповідає високим стандартам екологічної відповідальності.

Соціальний вимір відповідального ведення бізнесу також тісно пов'язаний із розвитком технологій 3D-друку. Одним із найбільш значущих прикладів є його застосування у сфері медицини. Адитивні технології дають змогу виготовляти доступні та індивідуально адаптовані протези, ортопедичні пристрої та навіть хірургічні моделі, що значно покращує якість життя людей з обмеженими можливостями. Під час війни росії проти України потреба в індивідуально адаптованих протезах є надзвичайно актуальною. Технології 3D-друку дозволяють оперативно виготовляти протези для поранених військових, що значно підвищує ефективність реабілітації та сприяє їхньому швидкому поверненню до активного життя. Враховуючи масштаби війни та велику кількість травмованих, 3D-друк допомагає забезпечити доступ до необхідної медичної допомоги в найкоротші терміни та з мінімальними затратами [1].

Використання 3D-друку у виготовленні медичних виробів також дозволяє знизити витрати на закупівлю дорогих імпортованих протезів, що є важливим економічним фактором для країни, яка переживає військовий конфлікт. Оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат на матеріали та транспортування, а також зменшення потреби у великих складських приміщеннях загалом підвищують ефективність бізнесу. Завдяки цій технології компанії можуть розширювати свою діяльність, впроваджувати індивідуалізовані рішення для споживачів і водночас дотримуватися принципів соціальної відповідальності.

ТОВ «Новий друк» демонструє високий рівень соціальної відповідальності через активну підтримку соціальних ініціатив та реалізацію проєктів, які сприяють покращенню якості життя в Україні. Одним з основних напрямів є допомога військовим та постраждалим від війни. Компанія активно впроваджує 3D-друк для виготовлення індивідуальних протезів та ортопедичних пристроїв для поранених. Крім того, компанія активно співпрацює з українськими постачальниками матеріалів для 3D-друку, що сприяє розвитку національної економіки та підтримці локального виробництва. ТОВ «Новий друк» також відкриває нові можливості для молодих стартапів у галузі 3D-друку, створюючи платформу для розвитку інноваційних проєктів і надаючи підтримку малому бізнесу в Україні. Це дозволяє компанії збільшувати експортний потенціал, стимулювати економічне зростання [3].

Управління впровадженням у діяльність компанії 3D-друку та його розвитком потребує реалізації системного підходу, який передбачає інтеграцію таких складників:

- маркетинг – для вивчення актуальних потреб споживачів, промоції цього напрямку діяльності, активного залучення усіх зацікавлених сторін, досягнення конкурентоспроможної ціни, пошуку нових ринків збуту;

- інновації – з метою розробки, пошуку, впровадження прогресивних досягнень у сфері 3D-друку;

- фінанси – для досягнення достатнього обсягу фінансових ресурсів, у тому числі шляхом диверсифікації джерел і форм фінансування, а також ефективного інвестування підприємства;

- організація операційної діяльності – для забезпечення своєчасного, належної якості і у достатньому обсязі матеріально-технічного постачання, оперативності виробництва, і високої якості готової продукції;

- екологічна безпека – для оптимізації використання ресурсів та мінімізації забруднення довкілля;

- соціальна відповідальність – з метою долучення компанії до підвищення якості життя населення;

- економічна ефективність, що передбачає розробку дієвої бізнес-моделі, її систематичний моніторинг і удосконалення задля виконання провідної – соціальної функції 3D-друку, стійкої монетизації та сталого розвитку підприємства.

Отже, 3D-друк є не лише перспективним напрямом соціальної відповідальності бізнесу, а і важливим шляхом реалізації концепції сталого розвитку. Розвиток 3D-друку є актуальним напрямом інвестування, який потребує розширення джерел і форм фінансування, а також впровадження стійкої моделі інтеграції науково-дослідних організацій, виробників, благодійних організацій, спонсорів-представників бізнесу та органів державної влади заради підвищення доступності прогресивних технологій більшому числу споживачів.

Список використаних джерел

1. Коткова В. Технології 3D-друку в медицині: відновлення організму за допомогою інновацій. *Startup*. 17.02.2025. URL: <https://surl.li/zyrphs> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Новий Друк. Новий Друк – Повний спектр поліграфічних послуг. URL: <https://www.ndruk.kiev.ua/> (дата звернення: 24.03.2025).
3. Шендерівська Л. П. Управління ефективністю діяльності підприємств поліграфічної галузі. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 31. С. 34–39. URL: <https://surl.li/obxpfo> (дата звернення: 14.03.2025).
4. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991.

Якименко Є. Ю.

магістр ФММ

ORCID: 0009-0003-9025-3326;

Артеменко Л. П.

канд. екон. наук, доц.,

доцента кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-8585-0252

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність адаптації стратегічних підходів до управління підприємством. Під умовами невизначеності розуміють ситуації, коли керівництво підприємства не має повної інформації про майбутні події, що впливають на результати його діяльності [1, с. 32]. Особливого значення в цьому контексті набувають новітні тенденції розвитку бізнесу, зокрема трансформації, цифровізація бізнес-процесів та виклики, що пов'язані з четвертою промисловою революцією.

Стратегічне управління – це процес розробки та реалізації довгострокових планів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку [2, с. 14]. Трансформація бізнесу є важливою передумовою для впровадження сучасних управлінських концепцій. Сьогодні підприємства змушені переглядати свої підходи до управління, адаптуючи стратегії до швидких змін зовнішнього середовища [3, с. 28]. Компанія ПТК ТОВ «Агромат», один з найбільших дистриб'юторів керамічної плитки і сантехніки в Україні, успішно реалізує стратегії адаптації, активно впроваджуючи сучасні технології у свої бізнес-процеси [4].

Четверта промислова революція ставить перед підприємствами нові виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій та інтеграцією їх у виробничі процеси. У таких умовах стратегічне управління повинно орієнтуватися на автоматизацію та аналітику даних для оперативного прийняття рішень [5, с. 15]. Для компанії «Агромат» важливою стала стратегія впровадження систем автоматизованого управління запасами, що дозволяє скоротити витрати та оптимізувати логістику, а також модернізація діючих CRM-систем для підвищення якості взаємодії з клієнтами [4].

В умовах постійних змін бізнес-середовища ключовим аспектом стає зміна бізнес-моделей діяльності підприємств. Такі зміни передбачають розширення каналів взаємодії з клієнтами, розвиток електронної комерції, застосування гнучких підходів до управління [6, с. 42]. «Агромат» активно розвиває онлайн-канали збуту, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміну попиту і підтримувати конкурентні переваги.

Важливою складовою адаптації підприємств до умов невизначеності є діджиталізація бізнес-процесів. Впровадження цифрових рішень забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність комунікації та оптимізує управлінські витрати [7, с. 18]. Для компанії «Агромат» важливими стали впровадження ERP-систем, що дозволило забезпечити інтегроване управління всіма ресурсами підприємства та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [4].

Окремим аспектом стратегічного управління в умовах невизначеності є впровадження інноваційних технологій та методик управління персоналом. Для компанії «Агромат» кадровий менеджмент та розвиток персоналу набувають ключового значення, адже саме персонал є основою реалізації стратегічних рішень. Регулярні тренінги, навчання та розвиток компетенцій співробітників сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі [4].

Крім того, стратегічне управління підприємством передбачає активну участь у формуванні корпоративної культури, яка підтримує інноваційність, відповідальність та відкритість до змін. У компанії «Агромат» велика увага приділяється формуванню ціннісних орієнтирів та мотивації працівників, що забезпечує внутрішню стійкість компанії навіть за умов високої невизначеності на ринку.

У сучасних умовах глобалізації та турбулентності ринкового середовища конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з ключових категорій стратегічного управління. Вона визначає здатність компанії протистояти конкурентному тиску, займати та утримувати позиції на ринку, адаптуватися до змін та задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів.

Ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає інтеграції внутрішніх ресурсів, стратегічного аналізу, прогнозування та впровадження інноваційних рішень. У цьому контексті значну роль відіграють такі інструменти, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг, моделювання сценаріїв розвитку та управління змінами.

В умовах невизначеності стратегічне управління повинно враховувати як зовнішні загрози, так і внутрішні можливості. Для забезпечення сталого розвитку компанія має вибудовувати конкурентну стратегію, що поєднує гнучкість, інноваційність та стійкість до ризиків. Особливу увагу при цьому варто приділяти цифровій трансформації бізнесу, автоматизації операцій, інвестиціям у людський капітал та сталим партнерствам.

У випадку ПТК ТОВ «Агромат», стратегічне управління конкурентоспроможністю реалізується через активну модернізацію бізнес-процесів, орієнтацію на якість продукції та сервісу, розширення ринкової присутності та підвищення клієнтської лояльності. Використання аналітичних платформ та цифрових інструментів дозволяє компанії оперативно реагувати на ринкові виклики та утримувати лідерські позиції у галузі.

Стратегічне прогнозування – це процес передбачення майбутніх тенденцій, станів і змін на ринку, що дозволяє керівництву завчасно формувати заходи для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [8, с. 10]. Використовуючи сучасні методи аналізу даних та прогнозування, компанія «Агромат» має змогу не лише швидко реагувати на поточні зміни, але й передбачати майбутні виклики, формуючи відповідні стратегії розвитку.

Також важливим напрямком діяльності підприємства є стратегічне прогнозування та аналіз ринкових тенденцій. Використовуючи сучасні методи аналізу даних та прогнозування, компанія «Агромат» має змогу не лише швидко реагувати на поточні зміни, але й передбачати майбутні виклики, формуючи відповідні стратегії розвитку.

Крім того, основною умовою ефективного стратегічного управління є використання інструментів ризик-менеджменту. Оцінка ризиків, їх аналіз та мінімізація впливу потенційних загроз стають ключовими аспектами для збереження стабільності бізнесу. У випадку ПТК ТОВ «Агромат», це означає створення адаптивних стратегічних сценаріїв, що враховують різноманітні варіанти розвитку ринку та поведінку конкурентів.

Не менш важливою є взаємодія підприємства з зовнішніми стейкхолдерами: постачальниками, партнерами, клієнтами та органами державної влади. Побудова ефективних комунікаційних каналів та стратегічне партнерство дозволяють підвищити гнучкість компанії у реагуванні на зовнішні виклики.

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегічне управління в умовах невизначеності передбачає не лише оперативну реакцію на зміни, а й формування довгострокових орієнтирів розвитку, підкріплених сучасними інструментами аналізу, цифровими технологіями та розвитком людського капіталу. Це дозволяє підприємствам, забезпечувати сталий розвиток та зберігати конкурентоспроможність в умовах турбулентного ринку.

Отже, стратегічне управління в умовах невизначеності потребує від підприємств активного впровадження сучасних підходів і технологій. Досвід ПТК ТОВ «Агромат» демонструє ефективність трансформації бізнес-моделі, цифровізації бізнес-процесів, розвитку персоналу та стратегічного прогнозування як необхідних умов успішної адаптації до умов мінливого середовища.

Список використаних джерел

1. Чернишов О. Ю. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Менеджмент XXI століття*. 2021. № 1. С. 32–35.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.
3. Рижиков В. С. Стратегічне управління в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 28–30.
4. Офіційний сайт компанії Агромат. URL: <https://www.agromat.ua> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Ситник І. В. Вплив четвертої промислової революції на розвиток підприємств. *Вісник економічного розвитку*. 2021. № 3(109). С. 15–20.
6. Ковальчук А. М. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 34(2). С. 42–46.
7. Гриценко О. П. Діджиталізація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічний огляд*. 2022. № 5(60). С. 18–22.
8. Семенов В. П. Стратегічне прогнозування в бізнесі. *Вісник менеджменту*. 2020. № 12. С. 10–13.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗМІНА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Спрощена система оподаткування в Україні була впроваджена з метою стимулювання розвитку малого підприємництва, зниження податкового навантаження, спрощення обліку та звітності [1]. Цей режим мав на меті створення сприятливого середовища для самозайнятих осіб, мікро- та малих підприємств, сприяння створенню нових робочих місць і, що важливо, виведення з тіні значної частини економіки, зокрема сфери послуг, роздрібної торгівлі та побутових послуг.

Реформа передбачала, що спрощене оподаткування стане перехідним етапом між неформальною зайнятістю та повноцінним легальним бізнесом. Відсутність необхідності наймати бухгалтера, простота реєстрації та звітності, відносно невисокі ставки податку – усе це мало б зробити малий бізнес офіційним, забезпечити базовий захист працівникам, а державі – ширше податкове покриття. Фактично, ця система стала точкою входу для тисяч підприємців, зокрема в галузях торгівлі, послуг, креативної економіки.

У цьому контексті важливо розглядати спрощену систему оподаткування як складову зміни бізнес-моделей організації діяльності підприємств. Відмова від класичної моделі масштабного підприємства на користь дрібних гнучких структур, що діють через цифрові платформи, дистанційну роботу, проєктне управління – це ознака трансформації сучасного бізнес-середовища. Малий бізнес у новій економіці є не лише інструментом самозайнятості, а й елементом нових типів бізнес-моделей – lean-структур, краудсорсингових сервісів, платформених екосистем. Саме можливість діяти легально, без надмірного тиску та складнощів, дозволяє цим моделям розвиватися в межах українського правового поля.

Розвиток бізнесу в сучасному контексті часто передбачає перехід між податковими групами, що супроводжується змінами не лише в обліку, а й у самій бізнес-моделі. Наприклад, вихід із 2-ї групи у 3-тю часто збігається з переходом від офлайн-продажів до мультимедіального або онлайн-сервісу, масштабування команди, запуском нових продуктових ліній. Це зміна в структурі витрат, в інвестиційних підходах, у способах взаємодії з клієнтами. Такий перехід вимагає адаптаційного періоду та впевненості у прогнозованому податковому середовищі.

Особливо складним є перехід з 3-ї групи на загальну систему оподаткування. Це не просто формальне збільшення звітності або необхідність сплачувати ПДВ – це трансформація самої логіки бізнесу. Принципи ціноутворення змінюються: бізнес повинен інтегрувати витрати на ПДВ, облік амортизації, податок на прибуток, що істотно впливає на фінансову модель. Для малого бізнесу, який ще не досяг стійкої операційної прибутковості, такий перехід без «запасу ходу» може обернутися кризою – через зростання собівартості, втрату конкурентної ціни, вимушене скорочення обсягів.

Найгіршим є те, що у разі невдачі бізнес не може просто повернутися назад – ліміти доходів не дозволяють це зробити автоматично. Система не передбачає м'якого реверсу, і тому багато підприємців уникають зростання, зберігають бізнес у межах малого, не масштабують команду і не виходять на нові ринки – бо бояться втратити доступ до простої системи оподаткування. Це гальмує не лише зростання окремих компаній, а й розвиток цілих секторів.

У стабільному середовищі розвиток бізнесу – це перехід від простої форми до складнішої: через накопичення ресурсів, розвиток внутрішніх процесів, диверсифікацію продукту. Але для цього потрібен «розгін» – простір, де підприємець може накопичити досвід, капітал, сформувати команду. Якщо цей простір обмежений податково, знижується сам стимул до розвитку. У розвинених країнах державна політика навпаки – підтримує бізнес у момент переходу: тимчасові пільги, субсидії, менторські програми. В Україні ж – ці переходи надто ризиковані, а тому багато хто їх уникає.

Найбільш показовою в динаміці є третя група ФОП (дивись таблиця 1) [2]. Якщо у 2012 році її річний ліміт становив 3 000 000 грн, що дорівнювало близько 375 000 доларів США і майже 2800 мінімальних зарплат, то у 2025 році цей ліміт складає 9 336 000 грн, але в доларовому еквіваленті це лише близько 226 500 доларів США [3] і 1167 мінімальних зарплат. Тобто, попри трикратне номінальне зростання ліміту в гривні, фактичні можливості ведення діяльності в рамках третьої групи

значно зменшилися. Це означає, що бізнес, який у 2012 році міг оперувати в межах \$375 тис. обороту на рік і залишатися на спрощеній системі, у 2025 році має на третину менший реальний обсяг, попри значно складніші економічні умови.

Таблиця 1 – Динаміка параметрів спрощеної системи оподаткування для ФОП (1–3 група)

Рік	Група	МЗП, грн	Курс грн/дол	Ліміт доходу, грн	Ліміт у \$, орієнт.	Ліміт у МЗП
2012	1 група	1 073	8.00	150 000	\$18 750	139.8
	2 група			1 000 000	\$125 000	932.0
	3 група			3 000 000	\$375 000	2795.9
2015	1 група	1 218	16.00	300 000	\$18 750	246.3
	2 група			1 500 000	\$93 750	1231.5
	3 група			5 000 000	\$312 500	4105.1
2020	1 група	4 723	24.00	300 000	\$12 500	63.5
	2 група			1 500 000	\$62 500	317.7
	3 група			5 000 000	\$208 333	1058.6
2022	1 група	6 500	28.30	1 085 500	\$38 364	167.0
	2 група			5 421 000	\$191 547	834.0
	3 група			7 002 000	\$247 420	1077.2
2025	1 група	8 000	41.25	1 336 000	\$32 400	167.0
	2 група			6 672 000	\$161 700	834.0
	3 група			9 336 000	\$226 500	1167.0

Джерело: [4]

Це свідчить про послідовне звуження простору для розвитку малого бізнесу в Україні. В умовах тривалих криз – анексії Криму та початку війни на сході у 2014 році, пандемії COVID-19 у 2020 році, повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році – держава не тільки не розширювала можливості для малих підприємств, а навпаки – фактично посилювала тиск, звужуючи податкові рамки. Скорочення реальних лімітів, зменшення податкового простору та фіскальні ускладнення створюють для підприємств прямі стимули залишатися в тіні, уникати офіційної реєстрації або ж відмовлятися від зростання, аби не перейти в категорію платників на загальній системі з ПДВ та складним обліком [5, 6].

Такий підхід є особливо деструктивним у кризових умовах, коли держава мала би, навпаки, стимулювати малий бізнес як гнучкий та адаптивний сектор, здатний забезпечувати самозайнятість, внутрішню зайнятість та податкові надходження навіть у складні періоди. Умовно кажучи, якби у 2025 році залишили діапазон третьої групи хоча б на рівні 2012 року в еквіваленті МЗП або долара, це дало б можливість багатьом бізнесам зростати офіційно, не втрачаючи пільгового податкового режиму. Натомість ми спостерігаємо, як межі малого бізнесу звужуються, і держава фактично позбавляє підприємств права на розвиток, переводячи їх або в тінь, або в безперспективність.

У довгостроковій перспективі така політика гальмує становлення середнього класу, зменшує податкову базу та збільшує соціальну напругу. Реформа спрощеного оподаткування мала б не тільки залишатися інструментом виживання, а й ставати механізмом зростання. У контексті сучасних тенденцій розвитку бізнесу та менеджменту, а також трансформації бізнес-моделей, ця система мала б еволюціонувати у бік підтримки масштабованих малих підприємств, які не просто виживають, а змінюють структуру економіки, приносять інновації та формують нову архітектуру економічних взаємодій.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Мінфін України. Дані про мінімальну заробітну плату та податкову політику. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 10.02.2025).
3. Національний банк України. Офіційні курси валют. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Liga.Zakon. Аналітика змін у законодавстві щодо спрощеної системи. URL: <https://buh.ligazakon.net/> (дата звернення: 15.02.2025).
5. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2025).
6. Бізнес.Цензор. Аналітичні матеріали щодо малого бізнесу та змін у фіскальній політиці. URL: <https://biz.censor.net/> (дата звернення: 21.02.2025).

**МЕНЕДЖМЕНТ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

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

CSR IN MOROCCO: MYTH OR REALITY? CSR & SME'S IN THE MOROCCAN CONTEXT

This paper examines Corporate Social Responsibility (CSR) implementation within Small and Medium Enterprises (SMEs) in Morocco, analyzing whether CSR represents a substantive business practice or merely rhetorical concept. Through analysis of existing literature and regulatory frameworks, this study contributes to understanding the evolving CSR landscape in developing economies, particularly Morocco.

Morocco has established several legal mechanisms supporting CSR development. Law No. 11-03P (2003) created the framework for environmental protection, while the New Labor Code (2004) reinforced the country's commitment to international labor standards. The Royal Speech of 2005 emphasized investment in social progress and environmental protection as key criteria for economic policies. The National Initiative for Human Development (INDH) addressed social and economic disparities by focusing on improving living conditions and promoting sustainable development [4].

Institutionally, several bodies support CSR implementation: the Moroccan Institute for Standardization (IMANOR), the Interministerial Higher Council for Quality and Productivity (CSIQP), and Technical Standardization Committees (CTNs). International standards including SA 8000 and ISO 26000 have been adopted, with the latter aligning with the CGEM CSR Label established in 2006.

Moroccan SMEs demonstrate distinctive features affecting their CSR engagement. They typically operate with limited financial and human resources compared to large corporations, constraining their ability to implement comprehensive CSR strategies. However, these enterprises often possess more flexible organizational structures, enabling quicker decision-making and adaptation. Additionally, Moroccan SMEs maintain deep connections within local communities, making their CSR efforts more locally impactful.

The research identifies several motivations driving CSR adoption among Moroccan SMEs. Many are influenced by the personal values of owners or managers, including ethical considerations and religious principles. Building positive reputation and gaining trust within local communities represent significant motivators. Additionally, increasing pressure from international customers demanding ethically produced goods and services drive CSR engagement.

CSR implementation approaches in Moroccan SMEs tend to be informal and inadequately documented. Initiatives typically include local community support programs, employee welfare measures, and environmentally conscious practices. This informal nature often reflects resource constraints rather than lack of commitment.

Research on CSR in Moroccan SMEs remains relatively new but expanding. Key research includes Filali Maknassi's (2009) [2] work highlighting CSR introduction through multinational corporations, while Carroll's (1979) [1] pyramid model has influenced Moroccan CSR research methodologies. Empirical studies employing surveys and interviews with SME owners predominate, alongside case studies providing insights into specific initiatives.

Literature identifies several obstacles to CSR implementation. Resource limitations represent a significant barrier, with financial constraints frequently cited by Moroccan SMEs. Knowledge gaps regarding CSR benefits and implementation strategies persist among managers. Cultural factors, particularly traditional paternalistic values, demonstrate ambivalent effects – supporting internal CSR while potentially limiting external engagement [3].

CSR in Moroccan SMEs reflects a transitional state between rhetorical adoption and substantive implementation. While regulatory frameworks and institutional support exist, practical implementation faces significant challenges. Future research should prioritize longitudinal studies assessing long-term CSR impact, sector-specific analyses, and cross-cultural comparisons identifying transferable best practices.

References

1. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 1979. № 4(4). PP. 497–505.
2. Filali Maknassi R. Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc? *Droits de l'Homme et développement durable: quelle articulation?* 2009. 252 c.
3. Amaazoul H., Kordhoubi K., Irtysheva N. Economic and management approach to defining effective projects for enterprise development under risks and uncertainty. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(4). PP. 299–313.
4. Eurostat website. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table/do?tab=table&init=1&plugin=1> (the date of application: 23.01.2023).

LOCAL COOPERATION FOR ENERGY SECURITY - OPPORTUNITIES AND THREATS

The work is conceptual in nature. Its aim is to propose a model for coordinating the cooperation of local entities in support of electricity security, and to identify the associated opportunities and threats. The proposed value chain concept is based on our research conducted in 2012, but it has been adapted to reflect new legal regulations that enable the establishment of energy cooperatives and energy clusters under the Renewable Energy Sources Act of 2015, as amended [7, 8].

Furthermore, the European Union (EU) has adopted the 2030 Agenda and the 17 Sustainable Development Goals. In 2019, the EU adopted the document «European Green Deal», which aims to achieve climate neutrality by 2050. A key component of this document is the concept of a just transition, which seeks to ensure that the transition towards the Green Deal does not result in social or economic marginalisation [4].

In parallel with the implementation of climate policy and the development of green energy, increasing research attention is being paid to the issues of energy poverty and threats to energy security. On 14 July 2021, as part of the European Green Deal, the European Union announced the «Fit for 55» package – a set of legislative proposals aimed at revising climate, energy and transport laws and introducing new legislative initiatives to align EU regulations with climate targets [5].

Meanwhile, in Poland, on 2 February 2021, the document entitled Poland's Energy Policy until 2040 (PEP 2040) was adopted. This document outlines the framework for the country's energy transformation and considers the challenges of adapting the national economy to EU regulatory conditions. The three pillars of PEP 2040 are: just transition, a zero-emission energy system, and good air quality. Local and civic energy are mentioned in the second pillar, which is indicated as the long-term direction for energy transformation [4].

Distributed energy is an important and rapidly developing area of the power sector. It is closely linked to Renewable Energy Sources (RES) and smart power grids. Distributed energy has a significant impact on Poland's energy transition towards renewables and climate protection, as well as ensuring energy security, the competitiveness of Polish enterprises, and the development of modern industry serving the needs of the energy sector (Adamska, 2020) [3].

The development of distributed generation increases energy security through the diversification of fuels and energy production. Distributed power systems offer greater flexibility in managing energy production, and their proximity to or direct location with consumers can reduce the need for costly power grid infrastructure.

One of the key benefits is the use of local energy sources (such as solar, wind, or biomass), which improves the reliability of supply and quality of energy at the local level and reduces transmission losses. The growth of distributed energy is connected with new forms of cooperation, such as energy cooperatives, energy clusters, and virtual power plants. In this way, the development of distributed energy contributes to greater independence and thus increases regional energy security and sustainable economic development. The development of the aforementioned forms of cooperation requires the coordination of various independently operating installations and dispersed entities, such as energy producers and consumers. Potential collaborating parties most often include: local government units (municipality, county, voivodeship), energy companies (mainly distribution system operators), prosumers, energy consumers, entrepreneurs, installation companies, financial institutions, consultancy firms, and others.

The tasks of municipalities and energy companies are defined by legal regulations. A municipality, in fulfilling its statutory responsibilities, may establish local (civic) energy initiatives (Dyląg et al., 2019). However, such activities require coordination. A fundamental element of any kind of coordination is the existence of a transparent system of information flow between the coordinating entity and the coordinated parties. Without this, effective coordination is not possible. It is also essential that the flow of information is synchronised in time and that the information is reliable.

Therefore, a necessary condition for effective coordination in support of electricity security is access to, and efficient exchange of, information regarding the progress in implementing interlinked functions that connect individual entities in the process of achieving a common goal.

Energy sector entities have specific rights, responsibilities, and obligations defined by applicable legal regulations, including those related to ensuring local coordination for electricity security. Local entities (municipalities) will play a fundamental role in the coordination model. These entities are obligated to develop spatial development plans or studies on conditions and directions of spatial development. These plans must be consulted with energy companies in the context of their transmission and distribution network development plans.

Municipalities are also expected to: create conditions for investment in innovative technologies based on renewable and distributed energy sources, Support energy storage, smart grids, virtual power plants, microgrids, training, and workforce development, ensure energy planning, formulate and implement strategies for the development of local energy economies, Influence consumer behaviour in the energy market.

The aim of coordination at the municipal level should also include the effective utilisation of local (energy) resources – for instance, by improving the efficiency of distribution system devices to reduce network losses and emissions resulting from energy generation. Municipalities should also take care of the natural environment, foster cooperation with investors and suppliers of products and devices, support local entrepreneurship, offer consultancy in renewable energy, create thermal insulation programmes, and promote the creation of new jobs.

The coordination of these activities within the municipality should be carried out in a way that maximises synergistic effects.

Another group of entities requiring coordination are energy communities (such as energy clusters, energy cooperatives, and prosumers). These actors play a key role in ensuring the continuity of energy supply to end users at the local level and in the development of distributed energy systems.

A crucial aspect will be the cooperation of these communities with the local Distribution System Operator (DSO). This cooperation should be based on a partnership approach, with a coordinator acting on behalf of all market participants [6]. The coordinator would also oversee the legal and regulatory aspects of collaboration between local governments and the aforementioned entities.

The participation of DSOs in energy communities presents an opportunity to increase demand for innovative services, products, and processes in the electricity distribution market, particularly those related to the growth of renewable distributed energy sources.

Municipalities, acting as local energy market regulators with legal competencies in energy planning, should be key participants in energy communities, alongside market entities and energy consumers.

Despite the statutory obligations imposed on individual entities – whether related to planning, ensuring continuity and reliability of energy supply, or carrying out coordination activities in specific areas – it would be advisable to appoint a local coordinator for energy security cooperation.

To effectively carry out coordination functions, the following are necessary: access to knowledge, efficient information exchange. Therefore, the coordinator's tasks must include: developing and maintaining databases. Making this data available to interested entities responsible for local energy policy (such as municipalities), energy companies, suppliers, producers, investors in energy infrastructure, and other market participants.

Real threats include: technical failures of energy infrastructure and IT systems responsible for data access and information flow, Lack of trust among cooperation participants, limited energy resources, e.g., a shortage of water resources during dry summers. Thus, a critical function of the coordinator is real-time planning of the operation of local distributed energy sources and cooperation with the distribution and/or transmission system operator.

References

1. Dyląg A., Kassenberg A., Szymalski W., 2019. Energetyka Obywatelska w Polsce.
2. Paska J., 2013. Generacja rozproszona z wykorzystaniem hybrydowych układów wytwórczych.. brak miejsca, Energetyka, czerwiec, str. 457.
3. Paska J., 2020. Bezpieczeństwo elektroenergetyczne i niezawodność zasilania energią elektryczną. Warszawa: Oficyna Politechniki Warszawskiej.
4. PEP2040, 2021. Polityka energetyczna Polski do 2040r. Warszawa: Monitor Polski 2021r. poz. 264 Obwieszczenie Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 2 marca 2021r. w sprawie polityki energetycznej państwa do 2040r.
5. Rada Europejska, Rada Unii Europejskiej, brak daty Europejski Zielony Ład, „Gotowi na 55”, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-euplan-for-a-green-transition/> (the date of application: 23.03.2025)
6. Ropuszyńska-Szurma E., Bieñkowska A., Szalbierz., 2010. Sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego, brak miejsca: Rynek Energii nr 1, str. 123–127.
7. Ropuszyńska - Szurma E., Szalbierz Z., Węglarz., 2012. Energetyka Regionalna z perspektywy Dolnego Śląska.. 1 red. Wrocław: Oficyna Politechniki Wrocławskiej.
8. Ustawa o Odnawialnych Źródłach energii, 2015. z dnia 20 lutego 2015r., z późniejszymi zmianami.
9. Ustawa o samorządzie gminnym, 1990. z dnia 8 marca 1990r., z późniejszymi zmianami.
10. Ustawa o samorządzie powiatowym, brak daty z dnia 5 czerwca 1998r., z późniejszymi Zmianami.
11. Ustawa Prawo energetyczne, 1997. z dnia 10 kwietnia 1997r., z późniejszymi zmianami.

Байло О. О.
аспірант ФММ
ORCID: 0000-0003-4688-6401;

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

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

Прагнення України до інтеграції в Європейський Союз (ЄС) зумовило необхідність проведення комплексних реформ у різних секторах економіки, зокрема у відновлюваній енергетиці. Приведення у відповідність законодавства України до директив ЄС не лише сприяло зближенню нормативно-правової бази, але й також залучило фінансові інвестиції та покращило технологічну співпрацю з іншими країнами. Це має вирішальне значення для стратегічного розвитку українських підприємств у сфері відновлюваної енергетики.

Станом на початок 2024 року загальна потужність об'єктів відновлюваної енергетики в Україні досягла 8 773 МВт, що на 238 МВт більше, ніж у 2022 році. У 2023 році частка ВДЕ, включаючи великі гідроелектростанції, становила 22 % від загального виробництва електроенергії в Україні. У 2023 році обсяг виробництва електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) залишився на рівні 8 млн МВт-год. Найбільше зниження виробництва зафіксовано на вітрових електростанціях – на 43 %, тоді як інші види ВДЕ показали зростання від 10 % до 61 %. У серпні 2024 року уряд України затвердив інвестиційний план вартістю \$20 млрд, спрямований на збільшення частки відновлюваної енергії до 27 % у загальному енергобалансі країни до 2030 року [1]. Ці дані відображають поточний стан та динаміку розвитку відновлюваної енергетики в Україні, підкреслюючи як досягнення, так і виклики, що стоять перед галуззю.

Європейська інтеграція вимагає гармонізації енергетичної політики України з директивами Європейського зеленого курсу (ЄЗК). В основі ЄЗК лежить декарбонізація та сталий розвиток енергетики, що спонукає Україну до прийняття аналогічних цілей. Потенціал України у виробництві відновлюваних газів, таких як біометан і водень, позиціонує її як стратегічного партнера для досягнення цілей енергетичного переходу ЄС. Тому вже у лютому 2023 року Україна та ЄС уклали Меморандум про взаєморозуміння щодо стратегічного партнерства у сфері біометану, водню та інших синтетичних газів, спрямований на розвиток та експорт цих відновлюваних джерел енергії. Також у масштабних планах окреслено наступне: декарбонізація, досягнення кліматичної нейтральності нашого континенту, інтеграція ринку, зменшення залежності від імпорту викопного палива, стимулювання економічного відновлення [2]. Такі угоди сприяють прийняттю узгодженої з ЄС нормативно-правової бази, що підвищує зокрема конкурентоспроможність українських підприємств відновлюваної енергетики, а також стимулюють економічне зростання шляхом енергетичної диверсифікації у загальному.

Інтеграція з ЄС також передбачає модернізацію енергетичної інфраструктури України відповідно до європейських стандартів. Важливим кроком стала синхронізація української електромережі з Європейською мережею операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E) у 2022 році. Ця інтеграція полегшує торгівлю електроенергією між Україною та країнами ЄС, сприяючи енергетичній безпеці та стабільності ринку. Крім того, децентралізація виробництва енергії за рахунок відновлюваних джерел, таких як вітер і сонце, підвищила стійкість до зовнішніх збоїв, оскільки ці системи є менш вразливими до централізованих атак [3].

Європейська інтеграція залучила значну фінансову підтримку для відновлюваної енергетики України. У 2024 році ЄС виділив 1,4 млрд євро у вигляді гарантій та грантів на ремонт, реконструкцію та розвиток енергетичної інфраструктури України, включаючи проекти з відновлюваної енергетики. Крім того, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) планує виділити близько 1 млрд євро у 2025 році на допомогу у відновленні пошкодженого війною енергетичного сектору України та підвищення енергетичної стійкості [4]. Ці інвестиції дозволять підприємствам відновлюваної енергетики розширити свою діяльність за рахунок впровадження передових технологій та збільшення виробничих потужностей.

Незважаючи на переваги євроінтеграції, проблеми залишаються у самій країні (див. табл. 1).

Таблиця 1 – Виклики для підприємств відновлювальної енергетики

№	Виклики	Характеристика
1	Пошкодження інфраструктури	Енергетичні об'єкти є однією з основних цілей ворога, що призводить до нестабільності енергопостачання та необхідності постійних зусиль з реконструкції
2	Прогалини в політиці та регулюванні	Приведення енергетичного сектору України у відповідність до правових та екологічних стандартів ЄС вимагає далеких реформ. Однак фрагментарне регулювання, бюрократичні затримки та непослідовні механізми стимулювання продовжують перешкоджати довірі інвесторів
3	Фінансові обмеження	Розвиток відновлюваної енергетики є капіталомістким. Через обмежений доступ до внутрішнього фінансування та політичні ризики, що відлякують деяких іноземних інвесторів, фінансування залишається недостатнім
4	Технологічна залежність	Сектор відновлюваної енергетики України все ще значною мірою залежить від імпорту технологій та досвіду, що підвищує вразливість до перебоїв у ланцюжку поставок

Джерело: сформовано авторами.

Для пом'якшення цих викликів та прискорення стратегічного розвитку сектору відновлюваної енергетики України в умовах інтеграції до ЄС рекомендуються наступні заходи:

- прискорити прийняття узгодженої з ЄС політики у сфері відновлюваної енергетики;
- забезпечити прозорі системи аукціонів для проєктів зеленої енергетики;
- гармонізувати природоохоронне законодавство та спростити процеси ліцензування;
- сприяти співпраці між урядом, приватними інвесторами та міжнародними інституціями;
- використовувати інструменти змішаного фінансування для зменшення інвестиційних ризиків та залучення приватного капіталу;
- підтримувати науково-дослідні розробки в галузі сонячної, вітрової та біоенергетики через співпрацю між університетами та промисловістю;
- заохочувати місцеве виробництво компонентів ВДЕ для зменшення залежності від імпорту;
- інтегрувати рішення з раціонального зберігання енергії для забезпечення гнучкості та стабільності;
- сприяти розвитку ефективного розподілу енергоресурсів по всій території країни для посилення енергетичної безпеки;
- розробити інструменти зниження ризиків, щоб знизити вартість капіталу;
- використовувати усі можливі інструменти фінансування ЄС та міжнародні фінансові інструменти для «зеленого» переходу.

Ці рекомендації необхідні не лише для невідкладного відновлення енергетичної інфраструктури України, але й закладають основу для довгострокового сталого розвитку відповідно до Європейського зеленого курсу. Європейська інтеграція має безпосередньо значний вплив на стратегічний розвиток підприємств відновлюваної енергетики в Україні, сприяючи узгодженню нормативно-правової бази у даній сфері, залученню додаткових інвестицій, модернізації інфраструктури, перегляду підходів до управління та розширенню ринкових можливостей. Хоча виклики залишаються, подальша співпраця з ЄС та дотримання стратегічних рекомендацій можуть позиціонувати Україну як ключового гравця в європейському секторі відновлюваної енергетики.

Список використаних джерел

1. Green generation capacity increased to 8.7 GW in 2023. Infographic. EcoPolitic. URL: <https://ecopolitic.com.ua/en/news/v-ukraini-u-2023-roci-potuzhnosti-zelenoi-generacii-zrosli-do-8-7-gvt-infografika-2/> (the date of application: 05.04.2025).
2. Меморандум про взаєморозуміння між Україною та Європейським Союзом щодо стратегічного партнерства у сфері біометану, водню та інших синтетичних газів вже опублікований на сайті Європейської Комісії. UABIO - Біоенергетична асоціація України. URL: <https://uabio.org/news/14401/> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Синхронізація української енергосистеми з електромережею ENTSO-E – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Синхронізація_української_енергосистеми_з_електромережею_ENTSO-E (дата звернення: 06.04.2025).
4. Європейська правда. ЄБРР у 2025 році надасть Україні 1 млрд євро на відновлення енергетики. Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/04/2/7208628/> (дата звернення: 06.04.2025).

Бараннік В. О.
канд. екон. наук, доц.,
провідний науковий співробітник
Національного інституту стратегічних досліджень, м. Дніпро, Україна
ORCID: 0009-0002-7261-7344;
Коцко Т. А.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-0111-0784

КОТИРУВАННЯ АКЦІЙ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ: ПОЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

Урахування політичної складової та її ролі у котируванні акцій сучасної компанії є продовженням наукового дослідження [1] присвяченої оцінці впливу різних складових розвитку на одну із основних характеристик сучасної компанії, а саме, на котирування її акцій на біржах.

Розглядаючи проблематику під таким кутом зору, варто нагадати влучне зауваження Джона О'Саллівана (John O'Sullivan – Senior business writer) [2]: *«На щоденні зміни курсу акцій компанії більше впливають примхи інвесторів або зміни дисконтних ставок, ніж економічні показники ефективності реального бізнесу. Однак з часом успіх бізнесу все рівно буде відображатись в цінових показниках»*, оскільки саме на такий аспект змін курсу акцій компанії акцентується увага у даній роботі.

Розглянемо зміни цін акцій провідних ІТ-компаній («Великої сімки»: Microsoft, Apple, Alphabet (GOOGL), Amazon, Nvidia, Meta, Tesla) за 2024 рік (відповідно до статистичних даних [3], див. рис. 1).

Компанія *Microsoft* замкнула п'ятірку лідерів рейтингу прибутків найбільших компаній світу, отримавши \$90,51 млрд чистого прибутку, основними джерелами доходів стали хмарні сервіси Azure, програмні продукти (Office 365) та інвестиції в штучний інтелект (динаміка зміни котирувань IPO, рис. 1 а).

Компанія *Apple* мала 4 місце в цьому рейтингу із чистим прибутком в \$93,74 млрд, при цьому значна частка прибутку була сформована за рахунок продажу iPhone, Mac та інших носимих пристроїв, а також від екосистеми сервісів, таких як Apple Music, iCloud і App Store (рис. 1 б).

Компанія *Alphabet Inc. (Google)* замикає трійку лідерів з чистим прибутком \$94,27 млрд., що було забезпечено значним попитом на її рекламні послуги через Google Search та YouTube, розвитком хмарних сервісів через Google Cloud, а також інвестуванням у перспективні напрямки штучного інтелекту, як-от Google DeepMind та Bard (рис. 1 с).

Компанія *Amazon* стала 9-ю у рейтингу з прибутком «лише» в \$49,9 млрд (рис. 1 д), компанія *Nvidia* 6-а з прибутком в \$63,1 млрд (рис. 1 е), компанія *Meta* – 7-ма з прибутком в \$55,5 млрд (рис. 1 ф).

Компанія *Tesla* – хоча і не потрапила в даний рейтинг, повністю відповідала загальній динаміці: у листопаді ринкова капіталізація Tesla показала найбільший приріст серед провідних світових компаній завдяки очікуванням, що автовиробник виграє від тісних зв'язків гендиректора Ілона Маска з обраним президентом США Дональдом Трампом, але вже в наступний період ситуація різко змінюється: Ілон Маск втрачає \$148 млрд (статки 53-річного гендиректора Tesla досягли піку в \$486 млрд. 17 грудня – це найбільша сума, зафіксована в Індексі мільярдерів Bloomberg, при цьому основна частка його капіталу припадала на акції Tesla, які після виборів майже подвоїлися в ціні), однак згодом компанія *Tesla* втрачає ці здобутки (європейські споживачі негативно відреагували на підтримку Маском ультраправих політиків і продажі Tesla в Німеччині за перші два місяці 2025 року впали більш ніж на 70 %, а в Китаї минулого місяця знизилися на 49 % – до рівня липня 2022 року [4]) (рис. 1 ж).

Аналізуючи дані динаміки IPO та політичний ландшафт 2024-го та початку 2025-го років (в першу чергу вибори в США та початок каденції президента Дональда Трампа) варто процитувати українську версію журналу Forbes [5]: *Після перемоги Трампа на виборах фондові ринки демонстрували активне зростання. Індекс S&P 500 кілька разів оновлював рекорди (аналогічною була динаміка і інших ринків, яка наведена на рис.1), а інвестори активно вкладали в акції та криптовалюти, очікуючи сприятливої бізнес-політики нового президента*: Акції Tesla Ілона Маска підскочили на 98 %, а LVMH Бернара Арно додала 7%, збільшивши його статки на \$12 млрд; Meta Platforms Марка Цукерберга, яка у 2021 році блокувала Трампа, виросла на 9 % до початку його нового терміну і ще на 20 % у перші чотири тижні президентства. Однак після офіційного вступу

Трампа на посаду ситуація різко змінилася: індекс S&P 500 впав на 6,4 %, а в понеділок, 10 березня, – ще на 2,7 %. Масові звільнення держслужбовців і невизначеність щодо тарифної політики спричинили турбулентність на ринках, що призвело до значних втрат для компаній мільярдерів, наближених до президента Дональда Трампа.

Подібні тенденції, зайвий раз підтверджують загальновідому думку про необхідність відокремлення «брудної» політики та бізнесу.

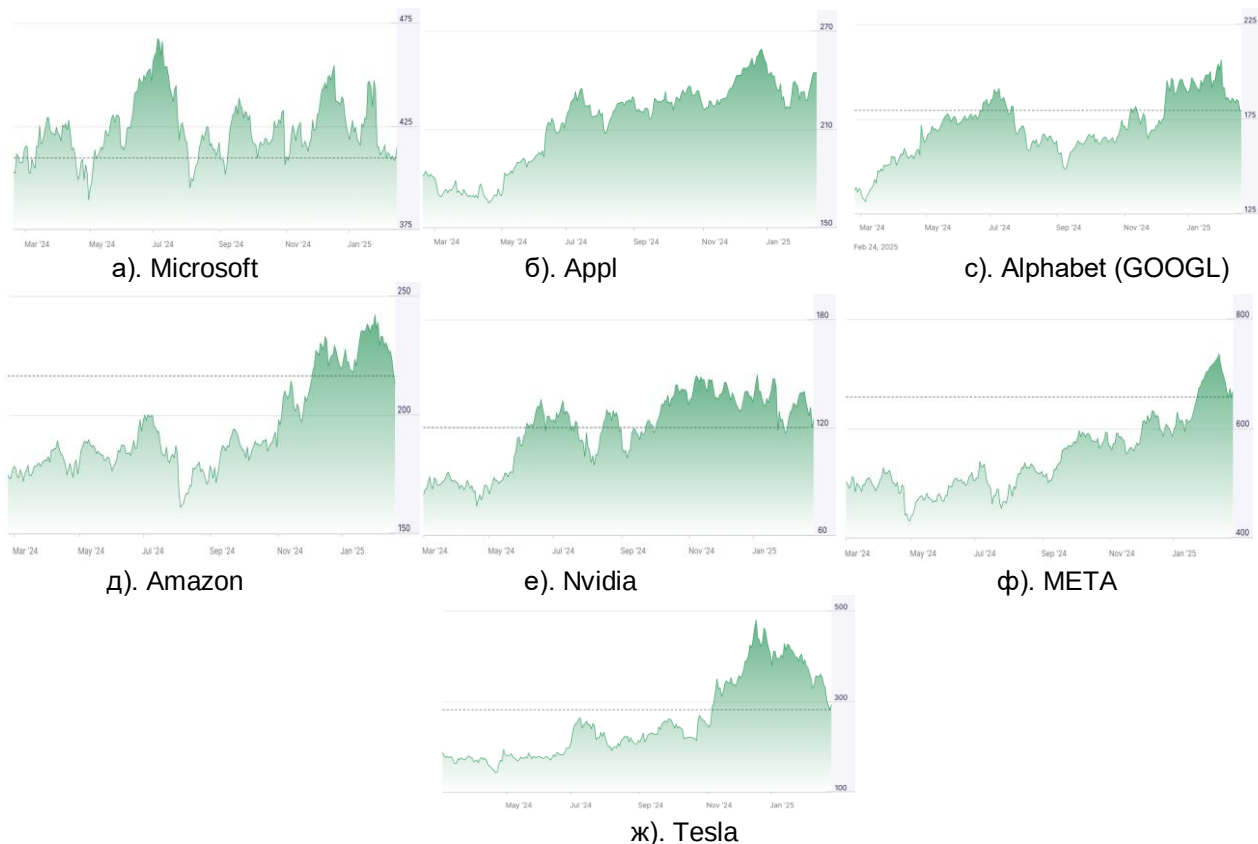


Рисунок 1 – Динаміка котирувань IPO-акцій провідних ІТ-компаній, 2024 рік та початок 2025 років [3]

Як висновок, можна згадати слова статті присвяченої Альфреду Чандлеру в журналі The Economist [5]. Він поставив під сумнів акцент Адама Сміта на невидимій руці. Натомість він стверджував, що з кінця 19 століття і в подальшому, роль координації економічної діяльності перейшла від ринку до видимої руки менеджерів. Для пана Чандлера справжніми героями індустріальної епохи були менеджери, які терпляче створювали та керували великими організаціями, а не підприємці-одноденки, як вчили деякі романтики.

Безумовно, підтвердження чи спростування ефективності менеджменту тієї чи іншої компанії ми отримаємо з часом аналізуючи динаміку їх IPO в подальшому, але вплив політичного аспекту на таку динаміку, хоча і піддається аналізу, але не є однозначним: компанії можуть вигравати, користуючись державною підтримкою стратегічно важливих напрямів розвитку, але і можуть програти, коли стають заручниками підтримки помилкових політичних ініціатив та механізмів їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Бараннік В. О., Коцко Т. А. Котирування акцій як критерій ефективності управління розвитком сучасної компанії: суперечливий аспект. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. – с. 129–130. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303695> (дата звернення: 15.02.2025).
2. John O'Sullivan. The Economist, December, 6th, 2022. URL: <https://www.economist.com/newsletters/thebottom-line/preview> (the date of application: 23.03.2024).
3. Global IPOs: what are the driving trends in today's market? URL: <https://focus.worldexchanges.org/articles/global-ipos-what-are-driving-trends-todays-market> (the date of application: 23.03.2024).
4. Автоматизовані котирування Національної асоціації дилерів цінних паперів (NASDAQ). URL: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/> (дата звернення: 06.03.2024).
5. Alfred Chandler. The Economist, May 17th, 2007. URL: <https://www.economist.com/obituary/2007/05/17/alfred-chandler> (the date of application: 23.03.2024).

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Деревообробна промисловість посідає чільне місце у структурі галузей світової економіки, оскільки спеціалізується на заготівлі та переробці деревини, яка в подальшому використовується в будівництві, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіаційній промисловості, енергетиці та багатьох інших галузях. Вона має не лише значний економічний потенціал, а й відіграє важливу роль у збереженні довкілля та підтримці сталого розвитку.

Розвиток підприємств деревообробної промисловості характеризується впровадженням передових технологічних та екологічних інноваційних рішень, які спрямовані на підвищення ефективності виробництва та зменшення негативного впливу на довкілля (найбільш поширеними з них є впровадження нових, екологічно чистих будівельних матеріалів із деревини, це відображає загальний тренд до сталого розвитку та використання екологічно безпечних технологій у деревообробному виробництві) [1, с. 11].

В умовах суттєвого зростання попиту на екологічну продукцію з цінних порід деревини, розпочалась масова вирубка таких дерев, як дуб, граб, ясен, бук та інших, наслідком чого стало зменшення лісового покриву та біорізноманіття, ерозію ґрунтів тощо. З метою збереження лісів, урядами багатьох країн було запроваджено суворі обмеження на вирубку дерев. Зазначені заходи сприяли стимулюванню деревообробних підприємств до пошуку альтернативних матеріалів, що дозволяють зменшити використання цінних порід деревини та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Було розроблено «інженерну деревину» – штучно створений композиційний матеріал, що поєднує невелику кількість цінних порід деревини (зазвичай у верхньому шарі) з фанерою, виготовленою шляхом склеювання декількох шарів шпону з деревини малоцінних порід.

Використання інноваційних та цифрових технологій також є важливою складовою стійкого зростання підприємств галузі в глобальному середовищі. За даними *Global Growth Insights*, впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у деревообробній промисловості підвищує ефективність виробництва на 45 % та зменшує відходи на 50 %. Автоматизація сприяє зниженню витрат на 35 % та прискоренню виробничих процесів на 25 %. Додатково, роботизація підвищує точність і якість продукції на 30 %, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств [2]. Одним із найактуальніших прикладів роботизації в деревообробці є дослідження Кассельського університету, де розроблено метод намотування та склеювання тонких дерев'яних шпонових листів (0,5 мм) за допомогою роботів. Цей інноваційний підхід поєднує екологічність, легку конструкцію та високоточне управління, що сприяє створенню міцних дерев'яних конструкцій та розвитку ресурсозберігаючих методів будівництва [3].

Таким чином, розвиток деревообробних підприємств у глобалізованому середовищі залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні технології та дотримуватися принципів екологічної відповідальності. Інтеграція передових технологій, сталого розвитку та ефективного управління ресурсами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпечує їх стабільне зростання в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Невар О. Теоретичні основи сталого розвитку деревообробної промисловості. *Економічна теорія та історія економічної думки*: Наук. конф. 2023. С. 11. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1341/1291> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Wood manufacturing market size. *Global Growth Insights*. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/wood-manufacturing-market-107790> (the date of application: 13.03.2025).
3. Robot-Wound veneer: A sustainable building material for the future. *News*. URL: <https://new.abb.com/news/detail/117938/cstmr-robot-wound-veneer-a-sustainable-building-material-for-the-future> (the date of application: 18.03.2025).

Дергачов Є. В.
канд. філос. наук, доц.,
доцент кафедри теорії та практики управління
ORCID: 0000-0001-7238-2595;
Іваніна Є. О.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0009-6223-4850

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА З ЄВРОПЕЙСЬКИМ

У сучасному глобалізованому світі, де постійні зміни середовища стали нормою, одним з ключових факторів виживання та розвитку підприємств є спроможність до сталого розвитку. Поняття сталого розвитку підприємства можна розглядати відповідно до різних концепцій, однак для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, питання забезпечення саме концепції сталого розвитку набуває особливої актуальності з огляду на виклики війни, економічної нестабільності та необхідності інтеграції в європейські ринки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, охоплюючи міжнародну кооперацію у виробничій та науково-технічній сферах, експортно-імпортні операції та вихід на світовий ринок, має підпорядковуватися загальній стратегії сталого розвитку, яка передбачає не лише досягнення економічної ефективності, але й забезпечення соціальної та екологічної відповідальності.

Сталий розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна визначити як безперервний процес, спрямований на зміцнення його позицій на міжнародних ринках, стабільне зростання експортно-імпортних операцій, ефективне використання ресурсів і мінімізацію зовнішніх ризиків, з урахуванням основних тенденцій міжнародного співробітництва. Основні складові стійкості в контексті ЗЕД включають фінансову стабільність на міжнародних ринках, технологічну конкурентоспроможність, виробничу гнучкість, соціальну відповідальність, маркетингову адаптивність та екологічну безпеку діяльності. При цьому важливо дотримуватись принципів загальної концепції сталого розвитку, що передбачає інтеграцію трьох основних складових: економічної, соціальної та екологічної.

При впровадженні концепції сталого розвитку, значну роль відіграє правове та законодавче регулювання, оскільки воно може створити чіткі рамки відповідальності для бізнесу, урядів і суспільства. Саме за допомогою чітких законодавчих норм можна сприяти глобальній координації зусиль, необхідних для вирішення актуальних викликів та досягнень цілей сталого розвитку.

Провідну роль у правовому забезпеченні принципів сталого розвитку на міжнародному рівні відіграє Європейський Союз. Ключовими регуляторними документами є Європейський зелений курс, представлений у 2019 році, що має на меті зробити Європу кліматично нейтральним континентом до 2050 року. Даний курс охоплює декарбонізацію енергетики, перехід до циркулярної економіки, розвиток екологічного транспорту та стале продовольче забезпечення [1].

Не менш важливою є Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), яка набула чинності у січні 2023 року та замінила попередню Директиву про нефінансову звітність. CSRD охоплює всі великі компанії з понад 250 працівниками, обігом більше 50 млн євро або активами понад 25 млн євро, а також компанії, акції яких котируються на біржах ЄС [2].

Значну роль у забезпеченні сталого розвитку також відіграє ESG-регулювання, що встановлює державні стандарти щодо дій, звітності та розкриття інформації в екологічній, соціальній та управлінській сферах, спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності компаній. За даними дослідження KPMG, 96 % із 250 провідних компаній світу звітують про сталий розвиток та ESG, використовуючи стандарти GRI, SASB та керівні принципи фондових бірж. При цьому лідерами у цій сфері є компанії Азіатсько-Тихоокеанського регіону (89 %), Європи (82 %), Америки (74 %) та Близького Сходу й Африки (56 %) [3].

В Україні правове регулювання сталого розвитку перебуває на стадії формування, активно інтегруючись із європейськими стандартами завдяки імплементації Угоди про асоціацію з ЄС. Одним з ключових документів є Стратегія сталого розвитку «Україна–2030», яка визначає основні напрями державної політики для досягнення економічного, екологічного та соціального балансу.

Важливим кроком до гармонізації українського законодавства з європейським є нещодавня ініціатива Міністерства фінансів України щодо запровадження звітності зі сталого розвитку. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову

звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку» передбачає, що така звітність має містити інформацію про вплив компанії на питання сталого розвитку та як ці питання впливають на розвиток, ефективність і становище підприємства. Згідно з проєктом, починаючи з 2026 року, звітність зі сталого розвитку мають складати великі підприємства з понад 500 працівниками, а з 2028 року – середні та малі підприємства, цінні папери яких торгуються на регульованому ринку [4]. Дана звітність буде включатися до звіту про управління як окремий розділ, що сприятиме підвищенню прозорості у діяльності українських компаній у сфері сталого розвитку.

Україна також долучилася до Європейського зеленого курсу, представивши проєкт Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. Унікальна ситуація України, яка одночасно відновлює зруйновані війною території та інтегрується в європейські структури, створює нові можливості для сталого розвитку, зокрема через затверджений у 2024 році Національний план з енергетики та клімату до 2030 року [5].

Для взяття на себе ініціативи стосовно забезпечення сталого розвитку діяльності, підприємства можуть впроваджувати сталі бізнес-моделі. Найпоширенішими є циркулярна модель, «зелений» ланцюг постачання, моделі відновлюваної енергетики та економіки спільного користування. Циркулярна модель передбачає збереження ресурсів в обігу за допомогою переробки, повторного використання та ремонту, створюючи нові потоки доходу. «Зелений» ланцюг постачання спрямований на мінімізацію негативного впливу ланцюгів постачання на довкілля, що особливо актуально для міжнародної торгівлі. Моделі відновлюваної енергетики сприяють зниженню витрат на енергію та отриманню додаткового доходу через продаж електроенергії.

Впровадження сталих бізнес-моделей не лише допомагає зменшити негативний вплив на довкілля, але й може посилювати міжнародну конкурентоспроможність та надавати компаніям стратегічні переваги. Сталі практики створюють передумови для інтеграції у глобальні ланцюги провідних транснаціональних корпорацій, які все частіше висувають жорсткі критерії сталості до своїх постачальників та партнерів, та забезпечити доступ до спеціалізованих фінансових інструментів, таких як «зелені» облігації та кредити зі зниженими відсотковими ставками. Таким чином, сталі бізнес-моделі можуть стати фундаментом для економічного зростання та міжнародної експансії підприємств.

Загалом, забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає комплексного підходу, що буде поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Для українських підприємств, що прагнуть інтеграції у європейський економічний простір, впровадження принципів сталого розвитку стає не лише етичним вибором, але й практичною необхідністю, особливо з огляду на нові законодавчі ініціативи щодо запровадження звітності зі сталого розвитку.

Аналіз європейського правового забезпечення сталого розвитку свідчить про необхідність удосконалення українського законодавства у цій сфері, зокрема щодо корпоративної звітності, екологічних податків та стимулювання сталих бізнес-моделей. Впровадження відповідних змін сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках та досягненню цілей сталого розвитку на глобальному рівні. Збалансоване поєднання міжнародного досвіду з українськими реаліями дозволить створити ефективну модель забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що відповідатиме як національним інтересам, так і світовим стандартам.

Список використаних джерел

1. Європейський Зелений Курс. Представництво України при Європейському Союзі. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 17.03.2025)
2. Corporate sustainability reporting. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (the date of application: 17.03.2025)
3. 96 % опитаних компаній в усьому світі готують звітність про сталий розвиток та ESG. KPMG International Limited. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/11/devyanosto-shist-vidsotkiv-kompaniy-svitu-zvituyut-pro-stalyy-rozvytok.html> (дата звернення: 20.03.2025)
4. Проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку». Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%20%D0%97%D0%A3.doc> (дата звернення: 23.03.2025)
5. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku> (дата звернення: 23.03.2025)

Дергачова В. В.
д-р екон. наук, проф.
завідувачка кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-0317-8675;
Отрода Д. С.
студентка ФММ
Національний технічний університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-8841-5927

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У швидко глобалізованому сучасному світі питання створення та підтримки конкурентоспроможності компанії набуває стратегічної важливості. Виняткове значення в цьому процесі відіграє корпоративне управління персоналом організації – як ключовий інструмент забезпечення результативності, здатності адаптуватися, впроваджувати інновації та соціальної стабільності підприємства. В умовах змін на ринку праці, які зумовлені війною в Україні, роль стратегії управління персоналом значно збільшується, оскільки саме вона створює кадровий фундамент для сталого розвитку та конкурентної переваги підприємства на світовій арені.

Корпоративне управління персоналом являє собою систему управлінських та організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей й завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням [1]. Компанії прагнуть здобути конкурентну перевагу завдяки високоякісному людському капіталу, що володіє здатністю до навчання, адаптації, співпраці у команді, та інноваційній діяльності. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю або компетенцією працівника, що визначають результат, і мотивацією до праці, досягнення ж мети визначає мотив і поведінка працівника [1].

Зарубіжна практика управління персоналом формує широкий спектр підходів, кожен з яких має потенціал до адаптації в українських умовах.

Американська модель зосереджується на результативності, гнучкості, індивідуальній ініціативі та конкуренції, що стимулює високу продуктивність і адаптивність [2]. Важливими аспектами є ефективність і прагматизм, а також свобода і патріотизм, які формують імідж американців у світі. Також слід наголосити що стиль управління в США базується на англосаксонській моделі капіталізму, яка акцентує увагу на індивідуальному успіху та короткостроковому прибутку, підкріплюючись сильною авторитарною ідеологією, яка визначає статус особи лише на основі її трудових досягнень [5].

В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників на довічний або на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються в компанії [1]. Дана модель ґрунтується на культурних особливостях нації, таких як колективізм, охайність, пунктуальність та працьовитість. Японський менеджмент визнаний одним із найефективніших у світі завдяки здатності налагоджувати роботу з людьми [5].

Європейські менеджери акцентують увагу на створенні сприятливих умов для прояву творчих здібностей працівників і підтримці здорового морально-психологічного клімату в колективі. Кадрові служби європейських підприємств виконують управлінські функції, пов'язані з працівниками, що включає набір, відбір і перепідготовку кадрів; умовами праці, такими як заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальними питаннями, такими як надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; а також ведення кадрової документації тощо [5].

Отже, кожна з проаналізованих моделей управління персоналом – американська, японська та європейська – демонструє особливості національної культури, економічної структури та філософії управління. Американська модель забезпечує гнучкість і продуктивність через індивідуалізм і конкуренцію; японська – стійкість і єдність завдяки довготривалим трудовим відносинам і колективізму; європейська – гармонію між соціальною відповідальністю та професійним зростанням. Застосування адаптивного міксу закордонних моделей відкриває перед українськими підприємствами нові можливості для зміцнення кадрового резерву та перетворення системи управління персоналом у відповідності до світових практик.

Збройна агресія РФ проти України призвела до істотного скорочення чисельності робочої сили: на початку 2024 року вона зменшилася більш ніж на 25 % у порівнянні з 2021 роком. Основними

причинами стали: зовнішня міграція, мобілізація, демографічні втрати, окупація територій, збільшення кількості економічно неактивного населення [4]. Це сформувало критичний дефіцит кадрів, зокрема в галузях логістики, промисловості, будівництва, медицини тощо.

Водночас паралельно з цим триває ріст показників вакантних місць (у червні 2024 року – понад 110 тис.) за умов низької активності шукачів. Компанії дедалі частіше стикаються з труднощами в пошуку персоналу, навіть на базові посади [4].

У відповідь на глибокі трансформації ринку праці корпоративне управління персоналом набуває нових ознак.

По-перше – це розвиток дистанційної роботи. Дистанційна робота – одна з найновіших форм роботи, яка відноситься до гнучких. Її поява сприяла популяризації комп'ютерів, Інтернету та послуг мобільного зв'язку – усі вони знаходять все більш широке застосування практично у всіх сферах економічного та соціального життя [6]. За останні два роки частка таких вакансій становила 14 %. Це дає можливість українським підприємствам залучати фахівців не лише в межах регіонів, а й на міжнародному ринку праці [4].

Також підтримка молоді є основним напрямом покращення корпоративного управління персоналом. Так, у червні 2024 р. 35 % шукачів становила молодь до 25 років. Однак рівень їх зайнятості низький, що потребує цільових державних і корпоративних програм із залучення, дуальної освіти, стажування та кар'єрного старту [4].

Активізується також робота із внутрішньо переміщеними особами – лише 800 тис. з 2,1 млн працездатних внутрішньо переміщених осіб мають офіційне працевлаштування. Це вимагає масштабної перекваліфікації, адаптаційних програм, психологічної підтримки й налагодження співпраці з місцевими ринками праці [4].

Додатково компанії переглядають системи мотивації: компанії змінюють пріоритети у винагороді: підвищення зарплат, розвиток нефінансової мотивації (гнучкий графік, кар'єрне зростання, визнання), інвестування в професійний розвиток персоналу [3; 4].

Дослідження демонструють чітку залежність між якістю HR-менеджменту та ефективністю підприємств. У сучасних умовах саме інтелектуальний, ініціативний і залучений персонал є тим фактором, який дозволяє компаніям формувати унікальні конкурентні переваги – як за рахунок інновацій, так і за рахунок адаптивності до турбулентного середовища [3].

В умовах сьогоденної глобалізації та швидких змін на ринку праці, корпоративне управління людськими ресурсами стає наріжним каменем для підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Війна в Україні лише посилила необхідність у гнучкому, стратегічному та інноваційному HR-менеджменті, що здатний оперативно реагувати на такі виклики, як брак працівників, міграція, зміни демографії та соціальна нестабільність. Запровадження гібридних моделей управління персоналом, орієнтація на розвиток молоді, підтримка внутрішньо переміщених осіб, віддалена робота та нові системи мотивації дають українським компаніям змогу покращити якість людського капіталу. Саме ефективне корпоративне управління персоналом закладає фундамент для сталого розвитку, інновацій та конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., & Волощук Ю. В. (2019). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (54), 137–144.
2. Murzin I. Foreign personnel management experience at enterprises. *Business Navigator*. 2024. No. 4(77). URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-28> (the date of application: 09.04.2025).
3. Носач І. В., & Водолазська Н. В. (2025). Інноваційні моделі управління персоналом як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (7). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911698> (дата звернення: 09.04.2025)
4. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 09.04.2025).
5. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Investysiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 21. С. 139–144. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (дата звернення: 15.04.2025).

ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

З розвитком електронної комерції для українських бізнесів відкрилося багато нових можливостей для масштабування, зокрема, на міжнародний ринок. Одним з найефективніших інструментів для розширення B2C торгівлі стали міжнародні маркетплейси які мають значні переваги як для мікро, малих, середніх, так і для великих бізнесів. Проте не всі учасники міжнародного бізнесу (зокрема, учасники креативно орієнтованого мікро-бізнесу) ознайомлені із перевагами, які можуть отримати від використання міжнародних маркетплейсів і перспективами подальшої співпраці з ними.

Маркетплейс (або торговий майданчик) – це електронна платформа, що виступає посередником між продавцями та споживачами, яка дозволяє продавати та купувати товари чи послуги через Інтернет. Це поняття виникло з розвитком глобальної мережі «Інтернет», але популярність почало здобувати після 2010-х років. Головна відмінність маркетплейсу від інтернет-магазину полягає в кількості наявних продавців. Якщо в інтернет-магазині представлені товари лише однієї компанії, то торговий майданчик об'єднує велику кількість продавців, кожен з яких має свій окремий магазин в межах платформи. Міжнародні маркетплейси об'єднують продавців та покупців з різних частин світу, надаючи їм доступ до міжнародного ринку онлайн торгівлі. Найвідомішими міжнародними торговими майданчиками є Amazon, Etsy та Ebay, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Amazon є лідером на ринку електронної комерції, більшість його продавців це великий бізнес, впізнавані бренди та виробники. Основна перевага даної платформи для покупців це швидкість та якість доставки, адже компанія надає продавцям послуги своєї власної доставки Amazon Prime. Мікро та малим бізнесам буде складно вийти на ринок Amazon, адже для цього майданчика характерні великі вкладення [1]. Дещо відрізняється інший маркетплейс – Etsy. Він орієнтований на унікальні товари, перш за все хендмейд вироби. Основна маса продавців це мікро та малі бізнеси у сфері креативних індустрій, тому що Etsy відзначається простою процедурою відкриття магазину та невеликими абонплатами. Однак конкуренція на даній платформі є дуже високою, а споживач цінує лише унікальні товари. Ebay розпочав свою роботу в 1995 році як онлайн-аукціон вживаних речей, і саме така категорія товарів найбільше цінується серед користувачів даного майданчика. Ebay найкраще підійде для компаній, які хочуть розширити географію продажів саме на Велику Британію та США – покупці з цих двох країн становлять більшість.

Серед найвагоміших переваг, які об'єднують міжнародні маркетплейси, виокремимо:

1. Значний обсяг вже залученого трафіку, що є найбільш актуальним для мікро та малих бізнесів. Клієнтам платформ для продажів не потрібно закладати багато коштів для просування свого магазину та залучення нових споживачів, адже платформи роблять це самостійно та в значно більших обсягах. У 2024 році лідери індустрії електронної комерції сукупно витратили 3,5 млрд доларів на рекламу, зокрема: Amazon 1,7 млрд; eBay 1,1 млрд та Etsy 88 млн [3]. Для компаній-продавців це також зумовлює низький поріг входу на ринок та результати, які можна отримати одразу ж після реєстрації свого магазину та за відносно малих грошових вкладень. Вартість відкриття магазину, наповнення асортименту та обслуговування магазину відносно низька, окрім додаткових витрат на внутрішню рекламу.

2. Аудиторія таких платформ вже налаштована на здійснення покупки та використовує дані сервіси у більшості випадків саме для вибору товару, таким чином ймовірність отримати продаж – вища. Тут ключову роль також може відігравати довіра покупців до маркетплейсу, часто люди не розглядають інформацію про окремих продавців, не звертають увагу на популярність чи бренд, так як вони впевнені у безпеці транзакцій при онлайн-оплаті та якості доставки. Великі майданчики надають гарантії для покупців та беруть на себе вирішення проблем із замовленнями, якщо виникають проблеми. У майбутньому все це сприятиме формуванню власної клієнтської бази з лояльними покупцями. Якщо клієнти здійснять першу покупку в новому магазині та отримують очікуваний рівень якості та сервісу, це заохотить їх до повторних покупок, а згодом – до статусу постійних клієнтів [1].

3. Вагомою перевагою є географія продажів – підприємство автоматично має доступ до споживачів з різних країн та навіть континентів. У класичному виході компанії на міжнародний ринок, освоєння нової країни відбувається набагато повільніше, отримання позитивних результатів –

набагато пізніше, та зазвичай, цей процес потребує сфокусування на одній країні. На міжнародних маркетплейсах усі юридичні, фінансові аспекти вже враховані, що значно спрощує та пришвидшує цей процес. Наприклад, такі компанії як Amazon та Etsy самостійно визначають та збирають з покупця мито, ПДВ чи інші комісії країни доставки, що спрощує юридичну відповідальність та зменшує кількість процесів, які необхідно опрацювати компаніям-продавцям. Amazon має свої фулфілмент центри (FBA), які надають логістику: виконання та збирання замовлень, повернення товарів клієнтам та управління запасами. Це не лише зменшує кількість бізнес-процесів, а й забезпечує швидку доставку, яка наразі є чи не ключовим критерієм при виборі товару покупцем [1].

Але попри велику кількість переваг, міжнародні маркетплейси мають і свої недоліки. Зокрема:

1. Наявність високого рівня міжнародної конкуренції. При перегляді певного виду товару покупцю автоматично пропонуються до перегляду ідентичні товари інших продавців. Таким чином, згаданий раніше позитивний аспект, «вища ймовірність отримання продажу», вже є суперечливим, оскільки, навіть залучений самим продавцем клієнт (наприклад, через зовнішню рекламу), може придбати ідентичний товар, але у іншого продавця, який матиме певні переваги такі як ціна, швидкість доставки, тощо. Це також матиме негативний вплив на ефективність використання рекламних коштів. Тому вищу конкурентоспроможність на міжнародних маркетплейсах будуть мати унікальні, креативні товари, або товари, які виконані в одному екземплярі, враховуючи талант та уміння виконавця і які досить складно повторити чи знайти аналоги.

2. Жорсткі правила та обмеження міжнародних майданчиків. Наприклад, на Amazon заборонено торгувати вогнепальною зброєю, тютюновими виробами, професійним медичним обладнанням, продуктами для азартних ігор і лотерей, тощо. Але значно більше товарів, які перебувають в статусі «обмежених» (більше 43 найменувань), тобто щоб їх продавати, компанії-продавцю необхідно надати додаткові документи, сертифікації, підтвердження якості тощо, що є додатковим бар'єром для виходу на ринок та в цілому збільшує навантаження на компанію [2]. Частими є випадки помилкового блокування тих чи інших товарів, здійснені штучним інтелектом, що потребує доведення інтелектуального права, проходження додаткових перевірок та інше.

Не зважаючи на визначені вище недоліки, міжнародні маркетплейси мають перспективи для використання українськими підприємствами як платформи для здійснення міжнародного бізнесу. За даними платформи SellersCommerce, світовий ринок електронної комерції у 2021 році становив 4,98 трильйонів доларів, а вже у 2024 році ця цифра зросла до 6,3 трильйонів. За прогнозами, у 2027 р. світовий ринок e-commerce становитиме 7,96 трильйонів доларів, ця сфера дійсно швидко зростає та є дуже перспективною, як для B2C торгівлі, так і B2B. Загалом близько 20 % усіх роздрібних покупок у 2024 році здійснювалися онлайн, а з 2021 р. їх частка зростає в середньому на 0,32 % щороку. Саме тому інвестування у розвиток онлайн торгівлі є важливою складовою побудови успішної стратегії розвитку бізнесу [3].

У липні 2022 року розпочала свій вихід на Amazon українська корпорація «Біосфера», яка вже мала досвід продажів у більш ніж 25 країн світу, але визначила міжнародний маркетплейс перспективним інструментом для розширення. Врешті це стало успішним рішенням. За період просування окрім B2C продажів, 17,04 % припало на бізнес покупців, які в подальшому стали постійними клієнтами, а витрати на фулфілмент для таких оптових замовлень були значно меншими ніж з витратами інших, скожих за профілем діяльності компаній [4]. Разом з цим, успіх виходу на міжнародні маркетплейси в більшості залежить також і від попередньої підготовки підприємства до цього: дослідження ринку, конкурентоспроможності власного товару та наявних лідерів, середньої вартості представлених товарів, питань логістики тощо. Важливою тенденцією на ринку e-commerce є увага споживачів до ESG-заяв брендів (дотримання екологічних, соціальних та управлінських принципів). Бренди, які отримують більше половини своїх продажів від товарів, що містять ESG-заяви, отримують від 32 % до 34 % повторних покупок, а 80 % опитаних споживачів заявили, що вони більш схильні довіряти компаніям, які підкріплюють свої заяви про сталий розвиток публічно [3]. Також дуже важливо мати конкурентні переваги, щоб виділитися серед мільйонів інших продавців, що перш за все мають поєднувати у собі унікальність товару та креативне підприємництво; вміння адаптувати свій товар під потреби ринку та конкретного споживача; використання різних способів оптимізації витрат, особливо логістичних.

Список використаних джерел

1. The Truth about Selling on Amazon: 8 Helpful Pros and Cons. URL: <https://www.datafeedwatch.com/blog/pros-cons-selling-on-amazon> (the date of application: 28.03.2025).
2. Amazon Seller Central. Restricted products. URL: <https://sellercentral.amazon.com/help/hub/reference/external/200164330?locale=en-US> (the date of application: 28.03.2025).
3. 51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/> (the date of application: 28.03.2025).
4. Як вийти на європейський ринок через Amazon і зростати на 300% місяць до місяця – кейс Biosphere. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/yak-viyti-na-evropeyskiy-rinok-cherez-amazon-i-zrostati-na-300-misyats-do-misyatsya-keys-biosphere/> (дата звернення: 28.03.2025).

Кечеджи А. О.
студентка ФММ
ORCID:0009-0001-1899-060X;
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

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Інновації стають життєво важливими для бізнесу на міжнародному ринку в умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку. Для того, щоб міжнародні компанії могли успішно інтегруватися до світового економічного простору вони повинні постійно розвиватися та змінюватися, бути гнучкими та адаптивними. Компанії можуть стати більш конкурентоспроможними, використовуючи новітні технології та створюючи продукти, які відповідають потребам цільових споживчих груп. Крім того, інновації є важливими з точки зору забезпечення як економічної так і соціальної та екологічної стійкості [3]. Потреба інноваційної складової в управлінні міжнародною діяльністю компаній виникає через кілька ключових елементів, кожен з яких сприяє досягненню довгострокового успіху на міжнародних ринках. Розглянемо кожен з них детальніше:

1. Конкурентна перевага. Можна створити конкурентну перевагу на міжнародному ринку за допомогою інновацій. Підприємства можуть виділитися серед конкурентів, впроваджуючи нові технології та бізнес-моделі. Це не тільки дозволяє знижувати витрати, але й підвищує ефективність бізнесу, що робить його більш конкурентоспроможним на світових ринках. Наприклад, німецька компанія Siemens AG, яка активно використовує цифрові технології у своїх виробничих процесах отримала можливість створювати віртуальні копії фізичних об'єктів завдяки використанню системи Digital Twin, що значно скоротило час розробки та тестування продукції, підвищило ефективність і знизило витрати. Ще одним яскравим прикладом є Boeing, який використовує технології доповненої реальності (AR) для підвищення точності складання авіаційних компонентів. AR-окуляри дозволяють інженерам отримувати детальні 3D-інструкції та зображення прямо на виробничих лініях, що зменшує ймовірність помилок на 90 відсотків і скорочує час виконання складних операцій. Це не тільки підвищує якість продукції, але й зменшує витрати, пов'язані з виробничими помилками та повторними тестами.

2. Гнучкість та адаптивність. Швидке впровадження та розвиток нових технологій дозволяє швидко реагувати на зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі. Компанії, які активно використовують інновації, можуть швидко змінити свою стратегію та ефективно працювати навіть у нестабільних умовах [2]. Компанія Procter & Gamble (P&G) використовує програму Connect + Develop, щоб реалізувати ідею відкритих інновацій, залучаючи зовнішніх партнерів і споживачів під час створення нових продуктів. Цей проект дозволив компанії співпрацювати з науковими центрами, стартапами та незалежними розробниками, що сприяло швидкому впровадженню передових технологій у виробництво. Такий метод дозволив P&G скоротити витрати на створення нових товарів і значно прискорити їх вихід на ринок. Наприклад, компанія розробила нові засоби догляду за шкірою та покращені формули миючих засобів, які відповідають сучасним екологічним стандартам завдяки партнерству з дослідницькими лабораторіями. Це дозволяє P&G зберегти свою конкурентну перевагу та швидко реагувати на зміни в потребах споживачів. Ще одним чудовим прикладом бізнес-гнучкості та адаптивності є компанія Netflix. Компанія починала як сервіс поштової доставки DVD-дисків, але швидко зрозуміла зміну споживчих звичок і перейшла на стрімінгову модель. Netflix адаптує контент до потреб глядачів за допомогою великих даних і штучного інтелекту.

3. Цифрова трансформація. Впровадження штучного інтелекту, Internet of Things (IoT) і автоматизація логістики дозволяють оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Цифровізація також полегшує управління міжнародними операціями, оскільки автоматизація зменшує людський фактор і забезпечує точність даних у реальному часі, що є важливим для ефективного ведення бізнесу на глобальних ринках. Rozetka, одна з найбільших онлайн-магазинів в Україні, використовує штучний інтелект для системи рекомендаційних рекомендацій, щоб допомогти споживачам знайти товари відповідно до їхніх потреб. Компанія також збільшує продуктивність і знижує витрати завдяки використанню аналітичних інструментів для прогнозування попиту та оптимізації запасів. Rozetka значно прискорила обробку замовлень і скоротила час доставки завдяки впровадженню автоматизованих складських систем. Крім того, платформа активно працює над омніканальною стратегією, інтегруючи як онлайн-, так і офлайн-продажі, щоб покращити користувацький досвід і зробити товари доступними для покупців по всій країні. Компанія DHL активно використовує цифрові технології в логістиці. Для оптимізації маршрутів

доставки вона використовує штучний інтелект і великі дані, що дозволяє зменшити витрати на паливо та скоротити час перевезень. DHL також автоматизує сортування та обробку посилок за допомогою дронів і автономних роботизованих систем на складах, що підвищує продуктивність і знижує кількість людей, які беруть участь у логістичних процесах.

4. Сталий розвиток. Інновації надають змогу підприємствам реалізовувати принципи сталого розвитку, знижувати негативний вплив на навколишнє середовище та застосовувати екологічно чисті технології. Завдяки таким підходам компанії можуть не лише відповідати міжнародним стандартам екологічної безпеки, а й створювати соціально відповідальні продукти, що підвищує їхню репутацію на світовій арені. Компанія General Electric (GE) інвестує значні кошти в розробку нових матеріалів, таких як керамічні матричні композити (CMC) для авіаційних двигунів. Ці матеріали легші та міцніші, ніж традиційні металеві сплави, що дозволяє зменшити вагу двигунів, підвищити теплоефективність двигунів і зробити конструкції більш довговічними. CMC дозволяє авіаційним двигунам працювати при вищих температурах, що підвищує продуктивність і зменшує споживання пального. Зниження шкідливих викидів є важливим кроком до більш екологічно свідомого авіабудування. Такі інновації допомагають GE залишатися лідером на ринку та відповідати сучасним стандартам ефективності та екологічності авіаційної галузі. Також компанія Unilever успішно дотримується сталого розвитку. Її діяльність є частиною ініціативи Unilever Sustainable Living Plan, яка спрямована на зменшення викидів парникових газів, споживання води та кількості відходів, що виникають у результаті виробничих процесів. Перехід на екологічну упаковку є важливою частиною цієї стратегії. Наприклад, Unilever зменшує забруднення пластиком завдяки використанню біорозкладних матеріалів і переробленого пластику в своїх продуктах.

5. Розширення ринків або навіть створення нових ринків. Впровадження нових ідей дає змогу швидше виходити на нові ринки та створювати пропозиції, які відповідають специфічним потребам споживачів в різних регіонах. Це дозволяє не лише розширювати географію діяльності компанії, а й забезпечувати сталий ріст на міжнародних ринках. Наприклад, кампанією Airbnb представлено оновлений мобільний додаток, який надає змогу туристам по іншому розглянути послуги туризму, знайти ідеальні райони в будь-якій точці світу за допомогою персоналізованого підбору. Таким чином, компанія надає унікальну послугу, яку можна отримати тільки завдяки Airbnb і його спільноті, та надихнути туристів переглянути, що означає подорожувати і заохотити інших потенційних клієнтів.

Крім того, компанії можуть зберігати конкурентну перевагу та досягати довгострокового успіху на світовому ринку, оптимізуючи свої бізнес-процеси та впроваджуючи новітні технології. Amazon є чудовим прикладом успішного впровадження інновацій у бізнес-процесах, за рахунок чого значно підвищилась точність і швидкість доставки, оптимізація управління ланцюгом постачання та логістики за допомогою штучного інтелекту і великих даних. Amazon Robotics збільшила ефективність обробки замовлень і значно знизила операційні витрати завдяки автоматизації складів. Компанія також використовує прогнозу аналітику для персоналізованих рекомендацій, що покращує досвід покупців і підвищує лояльність. Amazon не лише значно знизив ціни, але й зміцнив свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку, ставши лідером індустрії електронної комерції [4]. Компанія Tesla не відстає від інноваційних тенденцій, продовжуючи удосконалювати свої виробничі процеси: нещодавно вона впровадила роботизовані виробничі лінії на своїх заводах Tesla Gigafactory. Щоб гарантувати високу якість та ефективність процесів, Tesla здобула повний контроль над усіма етапами виробництва завдяки вертикальній інтеграції. Крім того, фірма активно використовує сучасні акумуляторні технології та розширює мережу суперзарядних станцій по всьому світу, що сприяє розвитку електромобільності на міжнародних ринках. За допомогою цих винахідливих методів Tesla значно знизила свої витрати на виробництво та підвищила ефективність постачання електромобілів у багатьох країнах [1].

Таким чином, інноваційна складова, яка властива як великим міжнародним компаніям так і компаніям, які тільки намагаються завойовувати міжнародні ринки має вирішальне значення з точки зору забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, отримання нових конкурентних переваг, гнучкості та адаптивності тощо. Розвиток технологій і цифрових рішень відкриває нові можливості для оптимізації процесів і розширення глобальної присутності компаній, тому в подальшому значення інновацій у міжнародному бізнесі лише зростатиме. У довгостроковій перспективі компанії, які інвестують у інноваційні рішення, а також технологічні розробки та адаптацію до нових умов, отримують значну конкурентну перевагу.

Список використаних джерел

1. Офіційна сторінка Tesla. *Tesla*. URL: <https://www.tesla.com/about>. (the date of application: 22.03.2025).
2. Стратегія розвитку підприємства: інновації та внутрішня гнучкість. реферат. *Освіта.UA*. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19056/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.03.2025).
3. Сухорукова Ольга Аркадіївна. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Академічні візії*. 2023. №16. С. 3. URL: <https://zenodo.org/records/7670643>. (дата звернення: 25.03.2025).
4. About amazon. *Amazon News: Breaking news about Amazon and latest company updates*. URL: <https://www.aboutamazon.com> (the date of application: 28.03.2025).

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА У СИСТЕМІ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА, ІНТЕГРАЦІЯ, ТРУДНОЩІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Світова економіка розподіляється на п'ять ключових рівнів, кожен з яких проявляється у вигляді сукупності функціональних одиниць – суб'єктів економічної діяльності. На першому рівні – нанорівні – розглядається сукупність економічних зв'язків, які виникають в процесі господарської діяльності людини як суб'єкта ширшого явища. Наступний рівень – мікрорівень – об'єктом дослідження розглядає домогосподарства та окремі підприємства, які на мезорівні утворюють галузі національної економіки за умови наявності спільних рис в економічній діяльності. Макрорівень масштабує об'єкт дослідження, визначаючи зв'язки між секторами та галузями окремої держави та охоплює взаємодію державних інституцій з іншими суб'єктами економічної діяльності. Останній рівень – мегарівень – включає в себе систему взаємодій національних економік, які утворюють світову економіку.

У рамках даної роботи розглянемо четвертий рівень згідно з переліком у порядку зростання охоплення напрямків діяльності та масштабування функцій і цілей його функціонування. Так, об'єктом інтересу виступає макрорівень, який охоплює певну державу як суб'єкт економічної діяльності.

Національна економіка або макроекономіка – це сукупна систематична економічна діяльність окремої держави, яка підпадає під інституційне управління й регулювання даної держави та відповідає її політиці щодо влаштування внутрішнього ділового середовища та міжнародних відносин. Вона виступає однією з функціональних ланок глобальної економіки, на рівні якої здійснюється взаємодія між національними економіками країн світу. У рамках національної економіки розглядаються процеси притаманні певній країні з урахуванням її особливостей у вигляді рівня розвитку, національного ринку, конкурентоспроможності, законодавчого базису для ведення господарської діяльності на визначеній території, міжнародних зв'язків з іншими національними економіками тощо. Держава виступає безпосереднім контролером та регулятором макроекономіки та здійснює ряд заходів для підвищення ефективності на згаданому рівні шляхом здійснення монетарної і фінансової політик та залучення широкої варіативності інструментів.

Зважаючи на вагому змінну, яку необхідно враховувати при оцінці національної економіки та її рівня розвитку, а саме інтеграцію, важливо визначити, який результат зумовлює даний світовий процес.

Зазвичай інтеграція національних економік зводиться до поступового «стирання» фактичних кордонів через зміцнення наявних торговельних зв'язків, розширень напрямків співпраці між державами та перехід на новий рівень інтеграційних утворень. За таким принципом були сформовані економічні та політичні союзи, зокрема Європейський Союз, який у процесі розвитку пройшов і етап створення зони вільної торгівлі, і митного союзу, і зрештою вільний ринок, який передбачає безперешкодний перетин товарів у своїх межах та вільний обмін послугами й напрацюваннями. Така форма взаємодії, безумовно, сприяє підвищенню рівня розвитку кожної національної економіки та зближення рівнів їхнього економічного розвитку завдяки інноваційному співробітництву, міжнародної кооперації, імплементації спільних ефективних реформ, безперешкодному руху капіталу, товарів, послуг та робочої сили [1, с. 41–42]. Інтеграція відкриває доступ до нових ринків, можливостей технологічного обміну й створює основу для успішного обміну інвестиціями, що сприяє розширенню меж співпраці як між окремими національними економіками, так і між регіональними об'єднаннями в ширшому розумінні.

Інтеграція відкриває можливості для окремої національної економіки до поглиблення співпраці з розвинутими країнами та вибудовувати стратегію зміцнення та перетворення власної економіки в більшу потужну й стійку, проте існує й ряд несприятливих наслідків такої взаємодії. До основних негативних аспектів у відкритості економіки до перебігу процесів глобальної інтеграції відносять ті, які пов'язані зі зменшенням стійкості країн до впливу зовнішніх факторів і, відповідно, викликів і загроз, що постають перед національною економікою внаслідок надмірної залученості окремої держави в глобальну економіку.

По-перше, разом з посиленням зв'язків посилюється залежність країн від обміну надбаннями та співпраці. Так, у XX ст. економіка Ліберії займала провідне місце по експорту натурального каучуку, плантації якого велику частку території держави. У 1960-х роках вага товару почала втрачати свою позицію на зовнішньому ринку у зв'язку зі зростанням попиту на синтетичну гуму, яка мала ряд переваг перед натуральною продукцією [2, с. 356]. Через фактичну втрату споживача рівень конкуренції національної економіки значно знизився, що призвело до подальшого негативного тренду в падінні деяких економічних показників.

Іншим прикладом несприятливого ланцюга наслідків, що виникають внаслідок посилення залежності, є факт впливу розвитку геополітичних конфліктів регіонального рівня на глобальні та/або регіональні ланцюги поставок. Так, їх ескалація матиме несприятливий ефект у вигляді стагнації чи навіть занепаду останніх, що в подальшому спричинить кризу в країні, яка залежала від транспортування товарів цими шляхами перевезень чи є країною з транзитними територіями, які отримують найбільше прибутків саме через функціонування міжнародних зв'язків, при цьому не обов'язковою умовою є безпосередня залученість визначеної держави в гіпотетичний конфлікт. Пропонуємо змодельовати ситуацію, за якої розпочнеться війна між Китаєм та Тайванем. Актуальність розгляду саме цих країн залежить від високої ймовірності збройного втручання Китайської Народної Республіки до політичного та економічного устрою Тайваню через ескалацію давніх територіальних суперечок та питання впливу США в регіоні. Тайвань – це країна, яка є сполучною зв'язкою для прокладання маршрутів морських перевезень у Тихому океані, колапс яких призведе до подорожчання продукції країн, які користувалися шляхом, у зв'язку з необхідністю у пошуку інших сполучень, що переважно вимагають залучення більшої кількості коштів, і порушення торгівельних зв'язків таких країн як Китай, Японія, США та Індія у регіоні.

По-друге, недостатньо розвинута економіка постійно зазнає впливу більш розвинутих, який не завжди виявляється позитивним. Так, завжди існує загроза, що менш конкурентоспроможні країни зазнаватимуть тиску від більш потужних економік, що тягне за собою негативні соціальні наслідки, такі як втрата робочих місць, відтік мізків (еміграція робочої сили до країн з кращими умовами) та ін.

Зважаючи на все вищезгадане, можна виокремити основні завдання національної економіки під час її розгляду в контексті функціональної одиниці глобальної економіки, якими виступають захист власного виробника, підтримка конкурентоспроможності продукції, що експортується, створення ефективного механізму саморегулювання внутрішнього ринку та підтримка його стійкості до зовнішніх факторів, сприятливого клімату для залучення іноземних інвестицій у розвиток. До переліку варто додати створення сприятливих умов для науково-технічного прогресу в межах території країни та забезпечення високого рівня освіти для зацікавлених громадян й подальшого працевлаштування забезпечення гідних умов праці й здійснення життєдіяльності для збереження трудового потенціалу національної економіки в її межах та запобіганню негативних наслідків міграційних процесів, зокрема відтоку робочої сили, про яку було згадано раніше.

Окремо потрібно розглядати забезпечення прогресу національних економік в контексті появи нових трендів у глобальній економіці й, відповідно, нових викликів та загроз. Особливу увагу привертає перебіг економічних процесів у період Індустрії 4.0, а саме їхня цифровізація (поява цифрових послуг, електронної комерції, вплив ШІ на розвиток автоматизації процесів виробництва) та потреба в забезпеченні їхньої стійкості й зменшення рівня вразливості за допомогою ускладнення безпекових механізмів, екологізація виробництва, повторне використання ресурсів та досягнення цілей сталого розвитку в цілому.

Отже, національна економіка виступає важливою складовою глобальної економіки та є її структурною й функціональною одиницею, для якої є характерними ряд ознак, що й визначають дану ланку світової економічної системи. Зважаючи на «втручання» інтеграційних процесів в хід глобального розвитку, є два типи можливих ефектів, що виникають під впливом посилення залежності між країнами – підвищення ефективності функціонування кожної національної економіки (позитивний ефект) або посилення залежності (негативний ефект). В умовах зростаючої взаємозалежності національних економік важливим завданням постає розробка стратегій, які забезпечать стійкість економіки до зовнішніх факторів, при цьому важливо врахувати не тільки економічні, а й соціальні явища, які виникають під впливом ряду чинників, щоб створити ефективні механізми для врегулювання ситуації. Для зменшення впливу негативних наслідків інтеграції, національні економіки повинні активно розвивати власні конкурентні переваги, враховувати новітні тренди в організації економічної діяльності. Вплив інтеграційного явища потребує подальших досліджень, з метою мінімізації ризику для національних економік.

Список використаних джерел

1. Мариніна С. В. Сутність, проблеми та перспективи розвитку форм міжнародної економічної інтеграції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 5–6. С. 40–47
2. Mooibroek H., Cornish K. Alternative sources of natural rubber. *Applied microbiology and biotechnology*. 2000. 53. p. 355–365. 10.1007/s002530051627.

Маринченко О. В.
студентка ФММ
ORCID: 0009-0002-5170-0122;

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

МІЖКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасне економічне середовище все частіше потребує від підприємства діяльності, що відповідає принципам сталого розвитку, зокрема дотриманню норм та рекомендацій за кожним з напрямів. Якщо з приводу екологічних та економічних, існують та встановлені норми, які однаково ефективно мають працювати в усіх країнах, і застосовують одні й ті ж показники для їх вимірювання, то з соціальним аспектом все дещо складніше.

Відомо, що соціальний аспект в контексті сталого розвитку, відповідає за збереження стабільних соціальної та культурної систем, з одночасним зменшенням руйнівних людських конфліктів. Істотною складовою у повному розумінні цього аспекту є рівноцінний розподіл благ та багатства між населенням. У цій концепції людина виступає, як суб'єкт – який бере участь у процесах, що вибудовують її сферу життєдіяльності, сприяє прийняттю та реалізації рішень, стежить за їх виконанням та оцінює результати і наслідки власних дій [1].

Глобальні цілі ООН, що є показниками дотримання концепції сталого розвитку, майже всі в кінцевому результаті пов'язані з впливом на людину сучасну, або людину майбутню. Серед них є декілька прямокорелюючих з людським життям, це – подолання голоду, подолання бідності, якісна освіта, ґендерна рівність, гідна праця та економічне зростання, зменшення нерівності [2].

В цьому контексті дотримання соціального аспекту сталого розвитку передбачає, що підприємства будуть здатні: надавати своїм співробітникам відповідну заробітну плату, створювати безпечні для фізичного, ментального та духовного здоров'я умови праці, підтримувати гідне ставлення, працювати та комунікувати на засадах справедливості та рівності, зокрема ґендерної.

Виклики для підприємств в тому, що міжнародна діяльність, яка пов'язана з виходом на нові ринки, утворенням міжнаціональних команд, партнерською співпрацею, також потребує вивчення та дотримання соціальних, етичних, корпоративних, культурних та інших норм та особливостей тих чи інших представників, і на основі цього комплексного аналізу формувати унікальну соціальну політику. З теоретичної точки зору ці завдання належать до сфери «крос-культурного менеджменту», і від якості їх виконання залежить продуктивна співпраця на міжнародному рівні [3].

На думку Арефевої О. В. [3] крос-культурний менеджмент має полікультурне середовище та корпоративний менеджмент у складі якого особливості управління, менеджмент комунікацій, крос-культурні компетенції, корпоративна культура.

Детальніший розгляд полікультурного середовища за його складовими передбачає необхідність проведення досліджень по кожній зі складових з боку підприємства, а саме:

1. Політичні бар'єри – потрібно дослідити погляди, прихильниками яких є країна чи окрема особа, проаналізувати чи не порушують вони концепції сталого розвитку підприємства та сформувати власний політичний настрій, який чітко відмежовувати від робочих питань, залишаючи нейтралітет та усуваючи вплив суб'єктивних оцінок.
2. Соціально-психологічні бар'єри – залежать від умов виховання, психотипу людини, індивідуальної або масової психологічної травми.
3. Соціокультурні цінності – важливі ключі до формування правильної поведінки, найчастіше криються в культурі та менталітеті певної національності. Їх вивчення, прийняття та повага слугують чинником до відкритості та щирості спілкування.
4. Особливості стилю життя – так само як і попередні складові, вивчаються шляхом дослідження історії, менталітету та становлення певної нації, сприяють порозумінню між взаємодіючими сторонами.

Розглянемо міжкультурні відмінності у розумінні сталого розвитку, для різних частин світу, оскільки це сприятиме акумулюванню інформації на рівні регіонів та забезпечить розвиток власної політики підприємства в міжнародному середовищі, дотримуючись принципів сталості.

У Північній Америці у розумінні соціальних пріоритетів переважає поняття індивідуалізму та особистої відповідальності. Країни характеризуються суспільною підтримкою соціальної мобільності,

високо цінують у підприємстві рівень корпоративної філантропії. Важливим є пріоритезація прав меншин та інклюзивності, розвинуте соціальне підприємництво. Держави мають високий рівень заробітної плати та цінують, коли компанія піклується про соціальні аспекти життя працівників. Поняття сталого розвитку, що передбачає комфорт людини перебуває на високому рівні, а тому і міжнародний розвиток діяльності підприємства має це враховувати.

Європейський Союз займає лідируючі позиції в розумінні та дотриманні принципів сталості. Тут уже побудований максимальний соціальний захист – здоров'я, комфорт, умови життя, психіка людини перебувають в пріоритеті. В країнах Євросоюзу існує пріоритет колективних прав, розвинені системи соціальних гарантій та солідарності. Залежно від особливостей національності деякі аспекти можуть сприйматися по-різному, однак зі спільного це – розслабленість та комфорт, короткий робочий тиждень, вища оплата праці за послуги.

Азійський регіон не є однорідним, тому погляди розглянуті з позиції його провідних держав. Японія характеризується колективізмом, та культурою довічного найму, тут цінують ієрархію і соціальну гармонію. Важливо намагатися зрозуміти цю країну адже лише так можна завоювати довіру та установити контакт для співпраці, оскільки один з ключових посилів на тлі розвитку держави стосувався розуміння та збереження культури та ідентичності, а тому насильно змінювати ці погляди буде помилково. Китай відомий державним соціальним контролем, стабільністю, однак має істотні розбіжності з деякими з принципів сталого розвитку в соціальному контексті. Індія має історію кастової системи, що чинить великий вплив на соціальні можливості, наразі там активно борються з нерівністю, дестабілізацією та намагаються просувати такі програми на державному рівні. Винагорода за працю дуже низька, що істотно впливає на умови життя, тому доброчесне ведення бізнесу, гідна заробітна плата в сукупності з активною громадською позицією, сприяли б досягненню цілей сталого розвитку.

Латинська Америка. Поширений високий рівень соціальної нерівності, відсутність соціальних страхувань та гарантій, з яким населення бореться шляхом активізму. В країнах регіону високо цінуються сімейні зв'язки, тут взаємовиручка – це культурна норма, як і спільний підхід до вирішення проблеми – ці фактори є визначальними особливостями менталітету.

Африка відома традиційними общинними моделями підтримки, де взаємодопомога у першу чергу асоціюється з виживанням, наразі переживає тяжку боротьбу з бідністю і соціальний аспект залишається на критично низькому рівні. Наслідки колоніалізму переживаються по цей день, а європейські та американські організації частково проводять акції гуманітарної допомоги та підтримки. В африканців також сформовані свої аутентичні традиції, спосіб життя, що є частиною їх етнічної культури. Заробітна плата, умови життя, соціальні пільги та страховки – усе це варто розвивати, тому на цей континент виділяється чи не найбільше фінансування.

Близький схід. Соціальні відмінності – це релігія, як фундамент підтримки, патріархальна модель, клановість та родина, останні є гальмівними в розвитку соціальної сфери. Якщо взяти сукупність нафтових країн, чий фінансовий стан більш ніж задовільний, то жорстокі культурні особливості змінити майже неможливо адже країни закриті та можуть чинити проти цього агресію. У випадку бідних країн Близького сходу, ситуація ще складніша, оскільки для пересічного населення не може існувати навіть натяку на певну соціальну повагу в умах постійної авторитарної влади та воєнних конфліктів.

Отже, для ефективної міжнародної діяльності підприємства важливо враховувати локальний соціокультурний контекст, розробляти відповідні підходи роботи залежно від регіонів. За потреби можна залучати місцевих спеціалістів, та у будь-якому випадку просувати всі сталі практики поважаючи культуру та цінності інших. Освоєння закордонних ринків або співпраця з іноземцями на засадах сталого розвитку, це складно, нерегульовано, ризиковано, але завжди можливо, а в наш час ще й необхідно. Тому серйозний підхід, знання тонкощів та міжкультурних особливостей допоможе розробляти локальні методи взаємодії з підтримкою всіх найкращих практик світу, адаптуватися під різні умови та водночас залишатися підприємством, що попри всі складнощі, відповідає принципам сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Учасники проєктів Вікімедіа. Сталий розвиток – Вікіпедія. *Bikipedія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток (дата звернення: 26.03.2025).
2. 17 Цілей сталого розвитку | Global Compact. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 26.03.2025).
3. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Т. 1, № 20. С. 19–22. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf (дата звернення: 27.03.2025)

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Агропромисловий комплекс (АПК) України відіграє важливу роль у забезпеченні зростання економічного потенціалу держави, формуванні валютних надходжень та зміцненні її позицій на іноземних ринках. У сучасних умовах широко глобалізованого світу та постійного зростання конкуренції вітчизняним агропромисловим підприємствам важливо не тільки підтримувати сталий та високий рівень виробництва, а й активно розвивати експортну діяльність, адаптуючись до вимог світових ринків. Ефективний вихід на міжнародні ринки потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення логістики, оптимізацію процесу виробництва, постійне підвищення якості продукції та розширення каналів збуту. Крім того, важливим є врахування змін у світовому торговельному середовищі, зокрема варто слідкувати за оновленнями регуляторних вимог, посилювати позицію щодо стандартів безпеки харчових продуктів та адаптуватись до геополітичних факторів. Аналіз напрямів удосконалення експорту агропідприємств може сприяти розширенню українських агровиробників на іноземних ринках та посиленню їхніх позицій у довгостроковій перспективі.

Сучасні тенденції демонструють, що агропромисловий комплекс України стикається з рядом проблем у процесі експорту, які впливають на його ефективність та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Однією з головних перешкод є фінансові втрати, спричинені військовими діями, які суттєво вплинули на здійснення господарської діяльності аграрним сектором. За даними аналітиків, прямі збитки АПК через війну становлять близько 8,7 мільярда доларів США, з яких значна частина припадає на пошкодження сільськогосподарської техніки та знищення виробленої продукції. Крім цього, непрямі втрати, пов'язані зі зниженням врожайності, проблемами з логістикою та змінами у міжнародній торгівлі, оцінюються у понад 40 мільярдів доларів. Це призводить до суттєвого скорочення можливостей для експорту та збільшення витрат виробників. Серед інших актуальних викликів слід виокремити зменшення обсягів виробництва, яке стало наслідком скорочення посівних площ та змін у технологіях вирощування культур. Якщо у 2021 році Україна зібрала 107 мільйонів тонн зернових та олійних культур, то у 2024 році цей показник скоротився до 77 мільйонів тонн. Така тенденція є результатом не лише військових дій, але й нестачі необхідних ресурсів [1].

Згідно з дослідженням УКАБ та Мінагрополітики України, попри те, що внаслідок повномасштабного вторгнення агросектор України зазнав прямих збитків на суму понад 80 млрд дол. США, роль сільського господарства продовжує залишатись більш ніж значною. Наприклад, у 2024 році аграрний сектор забезпечив 59,3 % (24,7 млрд дол. США) валютних надходжень від експорту товарів з України, коли в 2021 році цей показник становив 40,7 % (27,7 млрд дол. США) [2].

Виклики та проблемні питання вимагають невідкладних заходів реагування щодо вдосконалення експортної діяльності, оскільки подальше їх ігнорування може спричинити поглиблення економічної нестабільності та втрати конкурентних позицій України. Необхідно впроваджувати ефективні стратегії, спрямовані на зменшення залежності від окремих ринків, оптимізацію витрат, розширення логістичних можливостей та вдосконалення системи контролю якості продукції. Важливою складовою є державна підтримка експортерів через надання пільгового фінансування, розширення програм страхування ризиків та налагодження співпраці з міжнародними організаціями, які можуть сприяти виходу українських виробників на нові ринки.

Перейдемо до розгляду можливих напрямів удосконалення здійснення експорту аграрними підприємствами на світові ринки. Першим ефективним напрямом є диверсифікація ринків збуту для зменшення залежності від окремих країн та мінімізації ризиків впливу зовнішніх факторів. Наразі агросектор змушений шукати нові можливості та ринки збуту за кордоном, оскільки традиційні ринки, зокрема Європейський Союз, Китай та Туреччина, можуть змінювати свої торговельні пріоритети та впроваджувати обмеження на імпорт окремих видів аграрної продукції. Спираючись на сучасні світові тенденції, можемо побачити, що забезпечення стабільності експортної діяльності можливе через розширення географії постачання, а саме орієнтації на країни Африки, Південно-Східної Азії та Латинської Америки, де попит на сільськогосподарську продукцію зростає. Для цього необхідно адаптувати продукцію під вимоги обраних ринків, що включатиме відповідність міжнародним стандартам якості, сертифікацію безпеки продукції та розширення ланцюгів постачання.

Диверсифікація також передбачає розширення асортименту продукції, що експортується, оскільки перехід від продажу сировини до готових продуктів із доданою вартістю зможе сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній. На міжнародних ринках спостерігаємо тенденцію зростання конкуренції, тож в цьому випадку набуває значення виробництво органічної, екологічно чистої та нішевої продукції, яка буде відповідати потребам сучасних споживачів. Напрями диверсифікації експорту у своїй роботі описувала Гаврильченко О. В. (Рисунок 1).

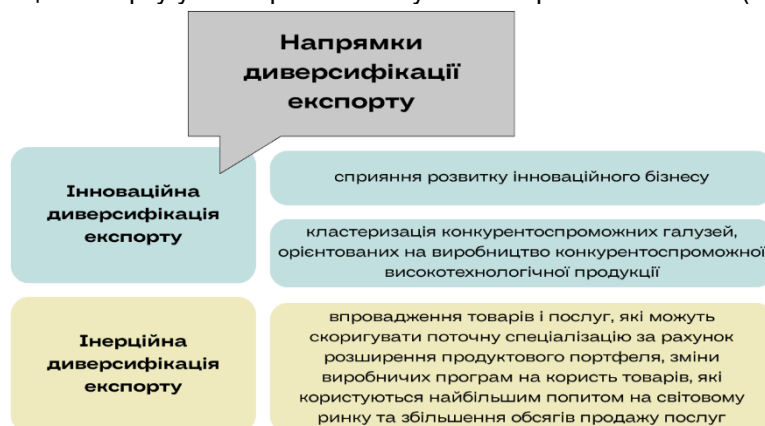


Рисунок 1 – Напрями диверсифікації експорту [3]

Наступним напрямом є покращення логістичної інфраструктури, що є важливим фактором для удосконалення експорту, адже ефективність транспортування, складування та перевантаження продукції безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. В умовах військових дій та часткового блокування традиційних шляхів експорту особливого значення набуває розвиток альтернативних маршрутів постачання, включаючи морські, залізничні та автомобільні перевезення. Оптимізація логістичних процесів передбачає модернізацію портових терміналів, створення сучасних логістичних хабів та розширення пропускної спроможності прикордонних пунктів. Важливим аспектом також є покращення системи зберігання та перевантаження продукції, що дозволить скоротити витрати та забезпечити стабільність постачання на зовнішні ринки.

Державна підтримка та фінансування експортерів також відіграє важливу роль у стимулюванні розвитку ЗЕД агропідприємств. Нестача фінансових ресурсів, висока вартість кредитування та значні витрати на логістику обмежують можливості агровиробників для розширення експорту. Запровадження грантових програм, надання пільгового кредитування та страхування експортних ризиків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української продукції. Держава рухається в даному напрямку, а саме з метою запобігання експорту агропродукції за заниженими цінами та уникнення сплати податків, у грудні 2024 року Україна запровадила систему мінімальних експортних цін на ключові аграрні товари, зокрема зернові та олійні культури. Існує система Державного аграрного реєстру, використовуючи яку аграрії можуть подавати заявки на підтримку на один гектар, вирощування ВРХ, овець та кіз, також мають можливість отримати дотації на реконструкцію мереж для зрошування або повністю на будівництво таких мереж, а ще є можливість отримати підтримку за спеціальними програмами для сільськогосподарських угідь з прифронтових та деокупованих територій держави. Минулого року на суму 3,88 млрд грн. державної підтримки через ДАР отримало 31,6 тисяча аграріїв, а на 2025 рік державною програмою передбачено підтримка розміром понад 6 млрд грн [4]. Отже, важливим напрямом є також державна підтримка у сфері торговельної дипломатії, зокрема активне просування української продукції через міжнародні виставки, форуми та торговельні місії, а посилення взаємодії держави та бізнесу у сфері експорту дозволить створити сприятливі умови для стабільного розвитку АПК навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Аграрний сектор України у 2023 році : аналітичний звіт. Нац. ін-т стратег. дослідж. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 01.04.2025)
2. Динаміка та структура агропромислового комплексу України. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/dinamika-ta-struktura-apk-ukrajini-predstavleno-pidsumki-roboti-za-2024-rik> (дата звернення: 01.04.2025)
3. Гаврильченко О.В. Diversification of the Structure of Export Activities Under Conditions of Economic Crisis and Loss of Foreign Markets. *Business Inform*. 2019. №9. С. 51–56. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-51-56> (дата звернення: 01.04.2025)
4. ДАР уже зареєстровав понад 200 тис. аграріїв. *Interfax*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1060104.html> (дата звернення: 01.04.2025)

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДИНАМІКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ КАБЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У сучасному світі, де ключовими пріоритетами стають енергетична безпека, інфраструктурний розвиток та цифровізація, попит на якісну кабельну продукцію стрімко зростає. Кабельно-провідникова галузь є важливою складовою промислового комплексу, оскільки забезпечує функціонування електромереж, телекомунікацій, транспорту та будівництва. Саме тому її розвиток має велике значення як для окремих країн, так і для європейського ринку в цілому.

Кабельно-провідникова галузь відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні стабільної роботи енергетичної системи та економіки загалом. Вона вирізняється високою доданою вартістю продукції та широким спектром виробництва, що охоплює всі типи сучасних кабелів. В Україні найбільшу частку ринку традиційно займають низьковольтні кабелі. Проте з початком повномасштабної війни виробництво високовольтних кабелів суттєво скоротилося внаслідок збоїв у роботі підприємств і підвищених безпекових ризиків. Незважаючи на ці труднощі, попит на кабельну продукцію, особливо для відновлення енергетичної інфраструктури, залишився високим. У результаті 2022 року обсяг виробництва кабельної продукції в Україні зменшився майже на третину порівняно з попереднім роком. Однією з головних проблем галузі став дефіцит кваліфікованої робочої сили, який поглибився на 7,5 % у 2022 році [3].

Через війну в Україні, руйнування виробничих потужностей, переміщення підприємств, дефіцит робочої сили та нестабільні логістичні ланцюги сальдо зовнішньої торгівлі кабельною продукцією скоротилося майже втричі. За результатами 2022 року обсяг експорту кабельно-провідникової продукції скоротився на 22,3 % в порівнянні з попереднім роком, з 22 до 17 тис. т відповідно.

У 2023 р. найбільшими імпортерами української кабельно-провідникової продукції стали Австрія та Німеччина, на які припало 36 % усього експорту (рис.1.)

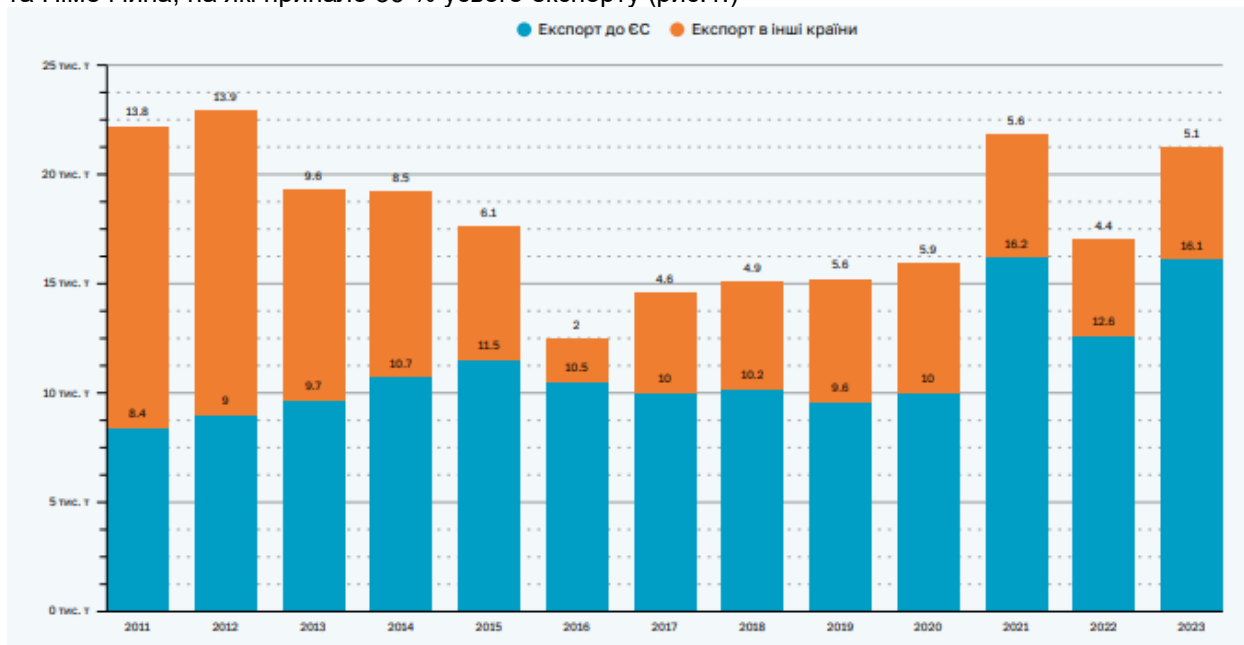


Рисунок 1 – Динаміка експорту з України кабельно-провідникової продукції (HS 8544 42, 8544 49, 8544 60) до ЄС та інших країн світу

Джерело: [2, с.132–134]

Зростання обсягів реалізації продукції на будь-якому ринку безумовно сприятиме позитивним соціально-економічним змінам. Економічне піднесення стимулює розвиток людського потенціалу, модернізацію інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Оскільки діяльність у сфері кабельно-провідникової продукції тісно пов'язана з рядом суміжних галузей, таких як виробництво

матеріалів, споживання енергоресурсів тощо, будь-які зміни – як позитивні, так і негативні – матимуть прямий вплив на ці взаємозалежні сектори економіки [1].

У 2023 році частка електричних провідників українського походження у загальному імпорті Європейського Союзу склала 2,1 %. Основна частина українського експорту припадала на продукцію, класифіковану за кодом HS 8544 49 – інші електричні провідники без з'єднувальних пристроїв, призначені для напруги не більше ніж 1 000 В, з ізоляцією з пластмаси. Це свідчить про спеціалізацію України на виробництві низьковольтних кабелів, які мають стабільний попит на європейському ринку, особливо у сфері будівництва, телекомунікацій та побутової електроніки.

Беззаперечними лідерами з експорту електричних провідників до ЄС залишаються Китай та Туреччина. За результатами 2023 року на Китай припадало 32,1 % загального імпорту електропроводників (247 тис. тонн), тоді як Туреччина забезпечила 23 % (177 тис. тонн). Високі показники цих країн пояснюються як масштабами виробництва, так і активною державною підтримкою експорту.

Попри відносно невелику частку, Україна демонструє потенціал до нарощування експорту завдяки географічній близькості до ЄС, відповідності продукції технічним стандартам Європи та поступовому відновленню виробничих потужностей. Подальше зростання частки української кабельної продукції на ринку ЄС можливе за умов стабілізації внутрішньої ситуації, залучення інвестицій та зміцнення виробничо-логістичних ланцюгів [2].

З метою посилення своїх позицій на європейському ринку, українські виробники активно працюють над модернізацією виробництва, сертифікацією продукції відповідно до норм ЄС, а також над розширенням асортименту високотехнологічних кабелів. Окремі компанії вже успішно інтегрувалися в європейські ланцюги постачання, постачаючи продукцію для таких галузей, як автомобілебудування, машинобудування та альтернативна енергетика.

Крім того, перспективним кроком є розвиток спільних українсько-європейських проєктів у сфері НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт), які дозволять не лише адаптувати вітчизняну продукцію до новітніх стандартів, а й стати співтворцями інноваційних технологій. Розширення присутності на ринку ЄС також потребує активної участі у виставках, тендерах, галузевих платформах та ефективного просування українського бренду як надійного виробника [2].

З огляду на виклики, що постають перед галуззю під час експорту продукції до країн Європейського Союзу – зокрема, проблеми з пропускнуною спроможністю на кордоні з Польщею та періодичні блокування прикордонних переходів, – особливої актуальності набуває співпраця у сфері транспорту та логістики. Саме транспортна інфраструктура відіграє роль ключової «артерії», яка забезпечує безперебійне переміщення товарів, своєчасне виконання контрактів та загальну стабільність експортної діяльності [4].

Подальша інтеграція України у транспортну систему ЄС, модернізація прикордонних пунктів пропуску, розвиток залізничного та морського сполучення, а також спрощення митних процедур мають стати пріоритетними напрямками для держави та бізнесу. Від ефективності логістичних рішень безпосередньо залежить конкурентоспроможність української кабельної продукції на європейському ринку та її здатність своєчасно реагувати на попит з боку партнерів.

Отже, кабельно-провідникова галузь залишається важливою для енергетичної стабільності та економічного розвитку як України, так і її міжнародних партнерів. Попри суттєві виклики, спричинені повномасштабною війною – зокрема руйнуванням інфраструктури, переміщенням виробничих потужностей, нестачею кваліфікованої робочої сили та перебоями в логістиці – галузь демонструє здатність адаптуватися до нових умов. Значне скорочення обсягів виробництва та експорту у 2022 році стало наслідком об'єктивних обставин, однак вже у 2023 році українські підприємства частково відновили зовнішньоекономічну активність, зосередившись переважно на європейських ринках, таких як Австрія та Німеччина.

Збереження попиту на українську продукцію в ЄС, особливо на фоні потреби у відновленні інфраструктури, свідчить про її конкурентоспроможність. Надалі ключовими завданнями для розвитку галузі мають стати: відновлення виробничого потенціалу, покращення логістичних маршрутів у співпраці з ЄС, розширення асортименту інноваційної продукції та залучення інвестицій. За умови підтримки та модернізації кабельно-провідникова промисловість України здатна не лише стабілізувати свої позиції, а й стати потужним драйвером економічного зростання та євроінтеграції нашої держави.

Список використаних джерел

1. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом за 2023 рік. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrainoyu-ta-YEvropejskym-Soюзom-za-2023-rik.pdf> (дата звернення: 25.03.25)
2. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського союзу. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (дата звернення: 25.03.25)
3. Уханова І. О. Сучасний стан та перспективи розвитку експортної діяльності українських підприємств на європейському ринку кабельної продукції. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 36–42.
4. Федерація роботодавців України. *Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин між Україною та ЄС*. – Київ: Федерація роботодавців України, 2025 45 с. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (дата звернення: 25.03.25)

Онищенко О. А.
канд. наук з держ. упр.,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0002-3009-3856;
Бараненко Б. Є.
студентка факультету менеджменту
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0009-0002-2440-9364

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: ГАРМОНІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВА

Сучасний міжнародний бізнес зазнає значних трансформацій, обумовлених глобалізацією, розвитком технологій та змінами в організаційній культурі. Успішне управління в міжнародному бізнес-середовищі потребує не лише володіння класичними принципами менеджменту, а й розвинутого лідерського потенціалу.

Лідерство є одним із ключових чинників, що визначають ефективність управління організаціями, особливо в умовах динамічних змін та конкурентного середовища. В цій роботі розглянуто взаємозв'язок між менеджментом і лідерством, їхні відмінності та взаємодію, а також проблеми та перспективи розвитку сучасного міжнародного менеджменту.

Менеджмент є комплексною системою управління, що поєднує наукові знання, практичні навички та мистецтво керівництва для досягнення стратегічних цілей компанії. У міжнародному бізнесі управлінці зіштовхуються з викликами, пов'язаними з культурними, економічними та політичними відмінностями різних країн. Ефективний менеджер повинен мати не лише адміністративні навички, але й здатність працювати в мультикультурному середовищі. Лідерство, у свою чергу, є важливою складовою ефективного управління, адже лідер здатен надихати, мотивувати та спрямовувати команду на досягнення спільних цілей. На відміну від менеджменту, який орієнтований на процеси та структури, лідерство акцентує увагу на людському факторі, розвитку команди та створенні інноваційного середовища.

В контексті прикладної важливості для розвитку сучасних підприємств, наприклад, вітчизняні дослідники І. Маркіна, В. Вороніна та І. Дмитренко вважають, що менеджмент і лідерство однаково важливі для організацій. Але, при цьому, необхідно відрізнити лідера від менеджера, адже «...популярне визначення менеджменту цілком схоже з визначенням лідерства: досягнення цілей організації за допомогою підлеглих менеджеру людей...» [1, с.90]. Основні відмінності між менеджментом та лідерством полягають у тому, що менеджмент базується на організаційних структурах, ієрархії та регламентах, тоді як лідерство ґрунтується на харизмі, впливі та довірі.

З іншого боку, хоча відмінності між менеджерами та лідерами, можливо, мали свою цінність раніше, сьогодні вони втрачають суть. Така новаторська точка зору базується на неправильному уявленні про те, що таке управління, лідерство та стратегія в організаціях 21 століття [2].

Серед основних проблем менеджменту міжнародного бізнесу можна виділити відсутність адаптивності до швидких змін глобального ринку, недостатній розвиток міжкультурних компетенцій керівників, труднощі у поєднанні традиційного управління з гнучкими методами лідерства, а також низький рівень довіри в організаціях та дефіцит ефективних лідерів. Водночас існують перспективи розвитку міжнародного менеджменту, зокрема посилення ролі емоційного інтелекту у менеджменті, використання інноваційних технологій для підвищення ефективності управління, формування нових моделей організаційного розвитку, що поєднують лідерство та менеджмент, а також посилення орієнтації на сталий розвиток та соціальну відповідальність бізнесу.

Сучасний міжнародний менеджмент потребує гармонійного поєднання адміністративних навичок та лідерських якостей. Ефективні керівники повинні бути не лише менеджерами, а й лідерами, здатними адаптуватися до швидких змін, надихати команду та впроваджувати інновації. Проблеми, з якими стикається міжнародний бізнес, можуть бути подолані шляхом розвитку стратегічного мислення, емоційного інтелекту та адаптації до мультикультурного середовища. Перспективи розвитку менеджменту полягають у його гнучкості, технологічній інтеграції та фокусуванні на людських ресурсах як основному активі організації.

Список використаних джерел

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
2. Kraaijenbrink J. There Is No Difference Between Managers And Leaders. *Forbes*. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/04/07/there-is-no-difference-between-managers-and-leaders/> (the date of application: 28.03.2025).

Онищенко О. А.
 канд. наук з держ. упр.,
 Запорізький національний університет,
 м. Запоріжжя, Україна
 ORCID: 0000-0002-3009-3856;

Ярошкіна В. О.
 студентка факультету менеджменту
 Запорізький національний університет,
 м. Запоріжжя, Україна
 ORCID: 0009-0000-9353-5546

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні українські підприємства функціонують у складному та динамічному глобальному економічному середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, інтеграційними процесами, загостренням конкуренції та впливом міжнародних економічних криз. В умовах відкритої економіки, коли міжнародна торгівля, інвестиційні потоки та цифровізація стають визначальними факторами успішності бізнесу, підприємства мають адаптуватися до нових реалій, впроваджувати інновації та застосовувати сучасні стратегії управління.

Глобалізація створює як можливості, так і виклики для вітчизняних компаній. Вона відкриває доступ до нових ринків, капіталу, технологій та передових практик ведення бізнесу. Водночас українські підприємства змушені долати численні бар'єри, серед яких – високий рівень конкуренції, нестабільність світових фінансових ринків, геополітичні ризики та необхідність адаптації до міжнародних стандартів.

Глобалізація є ключовим чинником, який суттєво змінює підходи до стратегічного розвитку підприємств. Під її впливом змінюються моделі управління, структури ринків, а також конкуренція. Ця робота досліджує, як глобалізаційні процеси впливають на стратегії підприємств, зокрема через інтеграцію міжнародних ринків, впровадження інновацій та адаптацію до нових викликів.

Важливо розуміти, що зміни у глобальному середовищі змушують підприємства враховувати нові ризики: політичні санкції, економічну нестабільність та екологічні виклики. Відповідно, підприємства переглядають свої стратегії розвитку, інтегруючи гнучкість і стійкість. Інноваційний розвиток стає основою стратегічного планування у сучасних умовах.

Головним чинником забезпечення стійкості підприємств у змінних внутрішніх та глобалізаційних умовах є обґрунтована стратегія розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати забезпечення не лише існування підприємства та збереження його позицій на ринку, а й більш ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції чи послуг, максимальну віддачу вкладеного капіталу та задоволення потреб споживачів.

Зрозуміло, що стратегія розвитку підприємства має враховувати можливі негативні ситуації та передбачати розробку заходів їх нейтралізації, щоб забезпечити адаптацію до нових умов. За таких умов для українських промислових підприємств актуалізується питання не просто виживання в умовах війни, а й розробка та реалізація стратегії подальшого повоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації.

Глобалізація сприяє відкриттю кордонів для міжнародної торгівлі, що забезпечує доступ до нових ринків і збільшення кількості конкурентів. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища стає важливим інструментом антикризового управління, оскільки глобалізація підвищує волатильність ринків [1, с.107].

Умови глобалізації стимулюють підприємства інвестувати в інновації для збереження конкурентоспроможності. ІТ-рішення стають необхідними для оптимізації бізнес-процесів та інтеграції з глобальними ланцюгами постачання. Як зазначено в дослідженнях, стратегічна інтеграція технологій дозволяє компаніям підвищити ефективність управління та залучати міжнародні інвестиції [2].

Українські підприємства успішно інтегруються у глобальне економічне середовище, розвиваючи нові напрями експорту, залучаючи інвестиції та впроваджуючи передові технології. Водночас для збереження конкурентоспроможності компаніям необхідно постійно адаптуватися до змін, модернізувати виробництво та відповідати міжнародним стандартам.

Сьогодні українські компанії відчують як позитивний, так і негативний вплив глобалізації. До ключових переваг інтеграції у світову економіку належать:

- розширення ринків збуту – вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам збільшувати обсяги виробництва та експорту, знижувати залежність від внутрішнього попиту;
- доступ до іноземних інвестицій – глобальні інвестори можуть вкладати кошти у вітчизняні підприємства, сприяючи модернізації виробництва та розвитку нових технологій;
- запозичення передових технологій та управлінських практик – українські компанії мають можливість впроваджувати найкращі світові рішення у сфері цифровізації, автоматизації та корпоративного управління.

Водночас глобальна конкуренція змушує українські підприємства шукати ефективні способи підвищення продуктивності, покращення якості продукції та оптимізації витрат. Для багатьох компаній особливим викликом є необхідність відповідати міжнародним стандартам якості, екологічним нормам та вимогам сертифікації.

Щоб успішно функціонувати в умовах глобалізації, вітчизняні компанії застосовують різні стратегії адаптації:

1. Диверсифікація експорту – українські виробники прагнуть зменшити залежність від одного ринку, виходячи на нові географічні напрями. Наприклад, після скорочення торгівлі з ринками СНД багато українських компаній почали активніше експортувати продукцію до ЄС, Азії та Близького Сходу.

2. Інноваційний розвиток та цифровізація – впровадження новітніх технологій, автоматизація виробництва та розвиток e-commerce дозволяють підвищити конкурентоспроможність українських компаній. Так, український IT-сектор демонструє високі темпи зростання завдяки активній інтеграції у глобальний ринок аутсорсингових послуг.

3. Відповідність міжнародним стандартам – сертифікація продукції за стандартами ISO, HACCP та іншими міжнародними вимогами дозволяє українським виробникам успішно конкурувати на світових ринках. Наприклад, аграрні підприємства, що впровадили сертифікацію Global G.A.P., отримують доступ до європейських ринків.

4. Адаптація до міжнародних логістичних ланцюгів – ефективна інтеграція у глобальні логістичні системи дозволяє підприємствам оптимізувати постачання та скорочувати витрати. Важливим кроком стало розширення можливостей морських портів України, що сприяє зростанню експорту зернових, металопродукції та інших товарів.

5. Розвиток партнерських відносин та міжнародних альянсів – кооперація з іноземними компаніями та участь у глобальних виробничих мережах дозволяє українським підприємствам отримувати нові можливості для розвитку. Наприклад, у машинобудівній сфері українські заводи стають постачальниками комплектуючих для європейських автомобільних концернів.

Попри численні можливості, українські компанії стикаються з низкою викликів, що ускладнюють їхню інтеграцію у глобальну економіку, наприклад:

- Нестабільність регуляторного середовища – часті зміни законодавства, податкової політики та митних правил створюють додаткові ризики для ведення бізнесу.

- Конкуренція з боку міжнародних корпорацій – великі транснаціональні компанії мають значні фінансові та технологічні переваги, що ускладнює боротьбу за ринки.

- Геополітичні ризики та санкційні обмеження – економічна нестабільність та міжнародні санкції можуть впливати на зовнішньоторговельні зв'язки українських підприємств.

- Дефіцит кваліфікованих кадрів – міграція фахівців та «витік мізків» призводять до кадрового голоду, що впливає на інноваційний потенціал підприємств.

Тим не менш, українські підприємства мають і значний потенціал для розвитку у глобальному економічному середовищі. Деякі перспективні напрями включають:

- Збільшення частки високотехнологічного експорту – розвиток IT, біотехнологій, альтернативної енергетики та інших інноваційних секторів може підвищити конкурентоспроможність України.

- Розвиток «зеленої» економіки – глобальний тренд на екологічну відповідальність відкриває можливості для українських підприємств у сферах відновлюваної енергетики, переробки відходів та екологічно чистого виробництва.

- Поглиблення співпраці з ЄС та міжнародними організаціями – інтеграція в європейські ринки, отримання грантів та інвестиційних ресурсів сприятиме модернізації підприємств та покращенню їхньої конкурентоспроможності.

Таким чином, глобалізація значно впливає на стратегічний розвиток підприємств, змушуючи їх адаптуватися до швидких змін. Інновації, гнучкість і соціальна відповідальність стають вирішальними для збереження конкурентоспроможності у глобальному середовищі. Успішна інтеграція цих елементів дозволяє підприємствам не лише виживати, а й процвітати у нових умовах.

В цілому, функціонування вітчизняних підприємств у глобальному економічному середовищі передбачає адаптацію до нових викликів, використання інновацій та активну інтеграцію у світові ринки. Глобалізація відкриває значні можливості для зростання, проте водночас вимагає підвищення конкурентоспроможності, впровадження сучасних управлінських стратегій та ефективного використання міжнародних ресурсів. Українські підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін та впроваджувати передові бізнес-моделі, мають всі шанси на успіх у міжнародному економічному просторі.

Список використаних джерел

1. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління. *Управління розвитком*. 2012. № 12. С. 107–109.
2. Погорілий А. Нові підходи в управлінні IT. *ЕВА*. 2017. URL: <https://eba.com.ua/article/novi-pidhody-v-upravlinni-abo-yak-biznes-tsili-povyazani-z-protsesamy/> (дата звернення: 30.03.2025).

Перевозова І. В.

д-р екон. наук, проф.,

ORCID: 0000-0002-3878-802X;

Волошин Є. О.

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID: 0009-0001-0136-3597

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В ЮРИДИЧНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Євроінтеграційний курс України суттєво трансформує не лише правову систему загалом, а й підходи до організації управління в юридичних об'єднаннях, зокрема у сфері консалтингу. Цей процес охоплює не тільки адаптацію нормативно-правової бази, але й оновлення управлінських стратегій та професійних стандартів діяльності. Юридичний консалтинг, що виступає ключовим інструментом правового супроводу бізнесу, державних структур і міжнародних проєктів, поступово адаптується до нових викликів, пов'язаних із гармонізацією українського законодавства з *acquis communautaire* Європейського Союзу. Йдеться не лише про технічне впровадження нових положень, а й про глибинну інституційну трансформацію – запровадження принципів верховенства права, доброчесності, прозорості, відповідальності, етичності, антикорупційних запобіжників і цифровізації внутрішніх процесів.

У цьому контексті зростає значення управлінських рішень, що базуються на принципах комплаєнсу, прав людини та корпоративної етики, які дедалі більше інтегруються в професійні кодекси юридичних об'єднань. У результаті, система управління в юридичних компаніях зазнає істотної модернізації, яка відображає потребу у прозорості, етичності, антикорупційних запобіжниках і цифровізації внутрішніх процесів. Стає нормою залучення юридичних фірм до моніторингу нормативних змін на рівні ЄС, створення аналітичних відділів для відстеження судової практики Суду Європейського Союзу, формування міждисциплінарних команд для комплексного правового аудиту. Така еволюція сприяє не лише підвищенню професійної спроможності юридичних консалтингових структур, а й посиленню їхньої ролі як провідників реформ, що забезпечують імплементацію європейських норм у національне правове поле.

Одним із основних векторів впливу євроінтеграції є запровадження стандартів корпоративного управління, які вже стали нормою в провідних європейських юрфірмах. Це передбачає не лише формальне впровадження процедур, але й глибоку трансформацію управлінської філософії, зокрема орієнтацію на прозорість, підзвітність і сталість у прийнятті рішень. Децентралізація управлінських рішень дозволяє оперативню реагувати на виклики динамічного правового середовища, уникаючи надмірної бюрократії та концентрованої вертикалі влади. Колегіальність у прийнятті стратегічних кроків сприяє формуванню командної відповідальності та залученості, що є запорукою стабільного розвитку компанії. У цьому контексті створення комплаєнс-офісів виступає не лише інструментом контролю, але й запобіжником репутаційних ризиків, особливо при роботі з європейськими та міжнародними клієнтами.

Крім того, внутрішні аудити набувають нової ролі – вони слугують не лише фінансовому моніторингу, а й забезпеченню відповідності етичним нормам, стандартам захисту персональних даних (у тому числі GDPR) та антикорупційним критеріям, які дедалі частіше інтегруються у контракти з партнерами з ЄС. У відповідь на ці вимоги юридичні об'єднання в Україні дедалі частіше використовують європейські моделі управління, де ключову роль відіграє стратегічний менеджмент, орієнтований не лише на прибутковість, а й на довгострокову репутацію, сталі партнерства та суспільну довіру. Зростає значення внутрішніх політик, кодексів етики, процедур управління конфліктами інтересів та прозорих механізмів прийняття рішень, що є обов'язковими в рамках європейської корпоративної практики [1]. Усе це формує нову управлінську парадигму для юридичного консалтингу в Україні – таку, що узгоджується з принципами доброго врядування та інтегрує європейські цінності в професійну діяльність.

Водночас зростає значення спеціалізації та вертикалізації управління – компанії формують профільні департаменти з міжнародного права, комплаєнсу, захисту прав людини, енергетичного права тощо. Така структура сприяє кращому реагуванню на запити європейських партнерів і клієнтів, які очікують не лише якісного юридичного супроводу, але й розуміння специфіки законодавства ЄС. Приміром, консалтинг у сфері державних закупівель тепер неможливий без урахування директив ЄС, положень Угоди про асоціацію та принципів прозорості й відкритого доступу до ринку [2].

Інституційне посилення ролі юридичних фірм у процесах євроінтеграції також виявляється в їхній участі у законодавчій експертизі, моніторингу регуляторних актів та консультуванні з євроінтеграційних питань для органів влади, неурядових організацій та бізнесу. Наприклад, юридичні об'єднання часто долучаються до аналізу відповідності проєктів законів європейським нормам або розробляють стратегії захисту інтересів компаній у рамках транскордонних спорів [3].

Цифровізація – ще один важливий фактор змін, що посилюється в умовах євроінтеграції. В юридичних консалтингових структурах впроваджуються системи електронного документообігу, CRM-платформи, автоматизовані рішення для юридичного аналізу (LegalTech), що відповідають стандартам кібербезпеки, прийнятим у ЄС. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й зміцнити довіру до компанії з боку європейських партнерів, які звикли до високого рівня прозорості та захисту даних [4].

Не менш значущим є й культурний зсув у стилі управління. Європейські стандарти передбачають демократизацію робочих відносин, фокус на розвитку людського капіталу, гендерну рівність та інклюзивність у професійному середовищі. В юридичних фірмах України формується нове покоління лідерів, орієнтованих на етичне лідерство, партнерську модель відносин та соціальну відповідальність бізнесу. Це сприяє розширенню участі таких компаній у проєктах, що фінансуються ЄС, зокрема у сфері правової допомоги, медіації, антикорупційних ініціатив [5].

З огляду на вищезазначене, вплив євроінтеграції на систему управління юридичного консалтингу має комплексний характер – від організаційно-структурних змін до трансформації управлінської культури та технічного переоснащення. Організаційні трансформації охоплюють перехід до гнучкіших моделей управління, що базуються на принципах партнерства, горизонтальної комунікації та міжвідомчої координації, характерних для європейської практики. Все більшого значення набувають елементи стратегічного планування, управління проєктами, ризиками та знаннями, які дозволяють юридичним об'єднанням ефективно функціонувати в динамічному середовищі європейського правового простору.

Трансформація управлінської культури проявляється у переорієнтації цінностей – від домінування фінансових показників до стратегій сталого розвитку, де на перший план виходять довіра клієнтів, етична відповідальність та суспільна місія юридичних послуг. Відбувається перехід від культури «реактивного» юридичного супроводу до «проактивної» моделі, яка передбачає передбачення ризиків, попереднє консультування та стратегічне планування правової поведінки клієнтів.

Технічне переоснащення в умовах євроінтеграції включає цифрову трансформацію робочих процесів: впровадження LegalTech-рішень, інструментів автоматизованого аналізу правових документів, систем управління знаннями (Knowledge Management Systems), платформ для дистанційної роботи та електронного підпису. Це не лише забезпечує ефективність і швидкість обслуговування, але й дозволяє відповідати вимогам безпеки, конфіденційності та захисту даних відповідно до європейських стандартів (зокрема, GDPR).

Цей процес супроводжується не лише пристосуванням до зовнішніх вимог, а й внутрішньою мотивацією українських юридичних об'єднань до підвищення якості послуг, етичних стандартів та міжнародної конкурентоспроможності. Усе більше юридичних фірм ініціюють добровільну сертифікацію своїх процесів, долучаються до міжнародних професійних мереж, впроваджують ESG-підходи в управління і формують кадрові стратегії, орієнтовані на інтеграцію молодих фахівців, які мислять у категоріях європейських цінностей. У результаті, євроінтеграція стає не лише зовнішнім викликом, а й каталізатором глибокої модернізації стратегічного управління юридичного консалтингу.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. Посібник з корпоративного управління для малих та середніх підприємств. 2022. URL: https://ec.europa.eu/growth/sme/business-friendly-environment/sme-definition_en (дата звернення: 25.03.2025).
2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 27.06.2014 р. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A22014A0529%2801%29> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Литвиненко А. Вплив європейської інтеграції на правові інститути України/ Юридичний вісник України. 2023. № 2. С. 17–22.
4. Офіс ефективного регулювання (BRDO). Аналіз LegalTech в Україні: перспективи та виклики. Київ, 2023. 34 с. URL: <https://brdo.com.ua/research/legaltech-ukraine-2023> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Іващенко І. Європейські підходи до управління в юридичному бізнесі // Підприємництво, господарство і право. 2024. № 3. С. 45–49.

Перевозова І. В.

д-р екон. наук, проф.,

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,

ORCID: 0000-0002-3878-802X;

Пархомчук С. С.

аспірант спеціальності 075 «Маркетинг»,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,

м. Хмельницький, Україна,

ORCID: 0009-0000-7195-9903

СПОЖИВЧІ ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗМІН І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ АВТЕНТИЧНИХ ТОВАРІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному глобалізованому світі зростає інтерес до локальної ідентичності, культурної автентичності та унікального походження товарів. Українські автентичні продукти, включаючи харчову продукцію, текстиль, ремесельні вироби та інші товари з етнокультурними ознаками, почали відігравати помітну роль як інструмент культурної дипломатії, формування національного бренду та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У контексті цих змін важливо зрозуміти споживчі пріоритети, які визначають поведінку покупців як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Сучасні дослідження [1; 3] свідчать про те, що серед основних детермінант споживчого вибору автентичних товарів виділяються такі чинники, як: екологічність, етичність виробництва, локальне походження, натуральний склад, а також емоційний зв'язок із культурними цінностями. Український споживач дедалі більше цінує прозорість виробничого ланцюга, підтримку національного виробника та збереження національної ідентичності. Паралельно, іноземний споживач зацікавлений у унікальності, «історії продукту» (storytelling) та його зв'язку з традиціями країни походження [4]. У період після 2022 року, в умовах повномасштабної війни, акценти українських виробників змістилися в бік активізації експортних стратегій, просування товарів через цифрові платформи, участі у міжнародних виставках, отриманні сертифікації за стандартами ЄС [2]. Підвищений попит на мед, сир, вино, вишиванки, гончарні вироби та косметичку на основі натуральних компонентів засвідчує, що ринок автентичних товарів стає сегментом зі значним експортним потенціалом.

Слід зазначити, що зростає роль маркетингових інструментів, які апелюють до автентичності, оскільки споживачі все більше орієнтуються на продукти, що відображають справжні цінності, культурну ідентичність та унікальність. Використання маркування, такого як «Зроблено в Україні», є потужним інструментом, що не тільки підкреслює країну походження товару, а й створює додаткову цінність для споживача, який прагне підтримати національне виробництво та економіку. Крім того, географічні зазначення походження, що підтверджують справжність продукту, стають важливим фактором у боротьбі за довіру покупців, які все частіше бажають знати джерело походження товару. Такий підхід забезпечує транспарентність і чесність, що особливо важливо в умовах глобальних викликів.

Сертифікація органічного виробництва також відіграє важливу роль у зміцненні довіри споживачів, оскільки сьогодні люди все більше цікавляться продуктами, які виготовляються без застосування шкідливих хімічних добавок і шкідливих для здоров'я процесів. Товари, що мають сертифікати органічного походження, асоціюються з високою якістю та етичними принципами виробництва, що стає важливим для свідомих споживачів. Це також дає можливість українським виробникам вивести свої продукти на нові ринки, де ці фактори мають вирішальне значення для покупців.

Досвід таких компаній, як «Carpathian Craft», «Divo Herbals», «Козацька ферма», «Yago», «Лавка традицій», «Organic Original», «Екоснек», «Мед Карпат», «Зелена крафтова комора» та інших, є яскравим прикладом того, як поєднання традиційних технологій і інноваційних підходів може стати успішною стратегією (табл.1). Ці компанії не лише зберігають українську культурну спадщину у своїй продукції, але й активно використовують сучасні маркетингові інструменти для просування своїх товарів на міжнародних платформах. Вони не лише представляють українську автентичність через продукцію, а й просувають свої історії, що сприяє створенню емоційного зв'язку з споживачем. Продавати через маркетплейси, такі як Etsy та Amazon Handmade, дає змогу досягнути глобальної аудиторії, яка цінує етичність виробництва, екологічність і традиційність товарів. Крім того, на таких платформах, як World Market, українські бренди мають змогу запропонувати свою продукцію у рамках великих міжнародних торгових мереж, що допомагає збільшити довіру до товарів і розширити географію їхнього споживання. Ці приклади показують, як інновації можуть співіснувати з традиціями, створюючи нові можливості для розвитку бізнесу на глобальних ринках.

У глобальному економічному середовищі тенденції споживання спрямовані на переоцінку вартостей, підтримку соціально відповідального виробництва та повернення до локального контексту. Ці тренди відкривають нові можливості для українських виробників, які можуть зайняти нішу між мас-маркетом і преміальним сегментом, позиціонуючи себе як постачальники справжніх, екологічних і культурно значущих продуктів.

Таблиця 1 – Українські компанії з поєднанням традицій і інновацій в господарській діяльності (фрагментарно)

№	Назва компанії	Основна продукція	Поєднання традицій та інновацій	Код ЄДРПОУ	Юридична адреса
1	Carpathian Craft	Традиційні напої	Старовинні рецепти + сертифікація	45308801	Україна, Івано-Франківська обл., с. Уторопи
2	Divo Herbals	Фітокосметика, чаї	Традиційні знання + нові формули	32387161	Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Подільська, буд. 1-А
3	Козацька ферма	Сири, м'ясні вироби	Фермерство + онлайн-продажі	43595084	Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Княгині Ольги, буд. 10/14
4	Yago	Рослинні десерти	Локальні інгредієнти + сучасний брендинг	36039357	Україна, м. Київ, вул. Хмельницька, буд. 10
5	Лавка традицій	Етнопродукти	Регіональні рецепти + маркетплейси	40720198	Україна, м. Київ, просп. Тичини, буд. 1в, каб. 188
6	Organic Original	Органічні крупи, мед	Екосировина + біо-сертифікація	37335322	Україна, м. Київ, вул. Новозабарська, буд. 21-А
7	Зелена крафтова комора	Джеми, сушені фрукти	Домашні рецепти + крафтова упаковка	32975754	Україна, Донецька обл., м. Краматорськ, вул. Паркова, буд. 5
8	Мед Карпат	Мед, пилок	Карпатський мед + еко-брендинг	30610349	Україна, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Джохара Дудаєва, буд.
9	Екоснек	Фруктові снеки	Натуральна сировина + низькотемпературна обробка	40834878	Україна, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Гавриш Марії, буд. 95-Б
10	Сімейна пасіка "Дві Сестри"	Медові суміші	Ручна праця + storytelling	38364705	Україна, Тернопільська обл., м. Борщів, вул. Центральна, буд. 2
11	Craft&Go	М'ясні вироби	Класичні методи + упаковка для експорту	42510680	Україна, м. Київ, вул. Ярославів Вал, буд. 38, корп. Б
12	ТМ "Добра їжа"	Фермерські консерви	Домашні рецепти + просування у соцмережах	43186947	Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Гастелло, буд. 33
13	Ukrainian Borsch Project	Готові страви	Автентична страва + глобальний маркетинг	41908809	Україна, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, буд. 10
14	Smereka Handmade	Косметика з трав	Трави + сучасні текстури	44678339	Україна, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Мазепи, буд. 87
15	ТМ "Горбоносики"	Одежа з вишивкою	Етностиль + молодіжний дизайн	41822135	Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Юліуша Словацького, буд. 10

Джерело: складено авторами

Загалом, споживчі пріоритети відображають не лише економічні вподобання, а й культурну ідентичність, цінності та очікування. Саме автентичність як відповідь на виклики стандартизації та глобального одноманіття стає каталізатором попиту. Українським виробникам слід не лише підтримувати автентичність, а й уміло комунікувати через історії брендів, які розкривають національні традиції, людські цінності та унікальність виробництва, тобто створювати цілісну наративну модель, де кожен етап – від походження сировини до кінцевого продукту – має власне емоційне та культурне наповнення. Наприклад, розповідь про використання давніх ремесельних технік, що передаються з покоління в покоління, може стати основою для формування довіри й емпатії з боку споживача. Історії про родинні господарства, що зберегли старовинні рецепти або відновили занедбані культурні практики, формують глибокий зв'язок із брендом, перетворюючи товар не лише на предмет споживання, а на носія ідентичності. Такі історії дозволяють покупцю відчутти свою причетність до підтримки національної спадщини, сталого розвитку та соціальної відповідальності, а бренду – зайняти унікальну нішу на ринку, де емоційна автентичність має не менше значення, ніж функціональні характеристики товару.

Список використаних джерел

1. Котляр Л. Споживчі цінності у виборі локальних товарів: тренди українського ринку // *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 2. С. 45–51.
2. Яремчук І. Експортний потенціал автентичної продукції України в умовах війни // *Економіка і суспільство*. 2023. № 41. С. 127–133.
3. Череп А. Поведінкові особливості українських споживачів в умовах глобальної нестабільності // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 4(158). С. 78–85.
4. Dagevos H., Voordouw J. Sustainability and Consumer Behavior: The Role of Value-Based Food Choices // *Food Quality and Preference*. 2021. Vol. 94. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104313>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Російська збройна агресія завдала і щодня продовжує завдавати величезної шкоди українській економіці. Національний бізнес стикнувся з воєнними реаліями та багатьма викликами, такими як втрата територій і руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту і порушення логістичних ланцюгів, нестача кваліфікованих кадрів і фінансових ресурсів. Що змусило підприємства адаптуватися до нових обставин, шукати нестандартні рішення для виживання та оперативно перебудовувати свої бізнес-моделі і стратегії до умов функціонування в період економічної нестабільності. Водночас війна стимулювала розвиток секторів, пов'язаних із безпекою, енергетичною незалежністю, військовими технологіями та цифровою трансформацією. До того ж в Україні активно розгортаються євроінтеграційні процеси і, зважаючи на сучасні геополітичні чинники, саме євроінтеграція в перспективі є потужним інструментом для економічного відновлення України. Проте вона як надає величезні можливості для розвитку, так і вимагає від українських підприємств адаптації до нових стандартів та норм, а глибокі стратегічні зміни в управлінні стають необхідними для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, відповідності європейським стандартам та інтеграції в єдиний економічний простір ЄС [1].

Стратегічні зміни визначаються як довготривалі, глибокі трансформаційні процеси, що зачіпають ключові аспекти діяльності підприємства, включаючи структуру управління, бізнес-модель, виробничі процеси та корпоративну культуру. За теорією Коттера [2], управління змінами передбачає декілька послідовних етапів: усвідомлення необхідності змін, формування бачення, залучення зацікавлених сторін, реалізація стратегії змін та закріплення результатів.

У контексті євроінтеграції стратегічні зміни мають свою специфіку, оскільки включають адаптацію до норм і стандартів Європейського Союзу, а також інтеграцію підприємств у європейський економічний простір. Цей процес є складним і вимагає не лише нормативної та організаційної трансформації, а й зміни підходів до стратегічного управління, корпоративної культури та бізнес-моделей.

Одним з основних факторів, що визначають необхідність таких змін, є гармонізація законодавства, тобто приведення українського нормативно-правового поля у відповідність законодавчим і нормативним актам ЄС, зокрема у сферах якості продукції, екологічної політики, корпоративного управління та захисту прав споживачів. Виконання цих вимог не лише полегшує експорт українських товарів і послуг до країн європейського економічного середовища, а й сприяє покращенню репутації компаній на міжнародній арені.

Окрім законодавчої адаптації, євроінтеграція відкриває український ринок для європейських компаній, які мають значний досвід, технологічні переваги та фінансові ресурси. Це створює інтенсивне конкурентне середовище, де українським підприємствам доводиться змагатися з потужними гравцями. Посилення конкурентного тиску вимагає від українських підприємств розширення асортименту якісних товарів і послуг та формування конкурентної цінової політики, використання сучасних маркетингових стратегій, ефективних логістичних ланцюгів та розвиток системи обслуговування клієнтів. Для того, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції та зберегти свою частку ринку, українські підприємства повинні підвищувати свою ефективність, зокрема через модернізацію та оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат, впровадження інновацій, поліпшення якості продукції та послуг, а також розвиток людського капіталу.

Ще одним вагомим фактором є доступ до фінансових ресурсів, зокрема можливість залучення грантів та інвестицій від європейських структур. Проте для отримання такого фінансування підприємства повинні відповідати високим стандартам фінансової прозорості, корпоративного управління та звітності, застосовувати міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (IFRS). Адже, як показує практика, іноземні інвестори більш охоче інвестують в українські підприємства, які відповідають європейським стандартам. Це не лише підвищує довіру до бізнесу, а й відкриває нові можливості для партнерства, спрощує вихід на міжнародні ринки та сприяє загальному економічному зростанню.

Процес євроінтеграції потребує від підприємств насамперед змін у внутрішній організаційній структурі, що реалізується шляхом впровадження системи корпоративного управління відповідно до стандартів європейського співтовариства. Яка дозволить підвищити прозорість управлінських рішень, дотриматись принципів відповідальності та підзвітності керівництва, впровадити механізми управління ризиками, а також посилити роль незалежних наглядових органів та аудиту. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри з боку інвесторів та партнерів, а також мінімізує корупційні ризики та управлінські зловживання. Крім удосконалення корпоративного управління, дуже важливим є оптимізація управлінських процесів через застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management). ERP-системи дозволяють автоматизувати і централізувати облік, планування ресурсів, управління фінансами та логістикою, що підвищує точність прогнозування, прискорює прийняття рішень та зменшує ймовірність помилок. CRM-системи, у свою чергу, допомагають налагодити ефективну роботу з клієнтами, аналізувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності споживачів і сприяє зростанню продаж [3]. Перехід до процесного управління дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів та зменшити операційні витрати. Орієнтація на процеси, а не лише на функціональні підрозділи, сприяє швидшій адаптації до змін зовнішнього середовища, усуненню дублюючих або зайвих операцій, покращенню координації між відділами та підвищенню продуктивності праці, а це дозволяє підприємствам ефективніше впроваджувати інновації та швидше реагувати на нові виклики.

Європейський ринок вимагає високого рівня технологічності, що зумовлює необхідність цифрової трансформації українських підприємств, зокрема впровадження технологій Industry 4.0, яка дозволяє автоматизацію виробництва, виробничі технології та обмін даними, шляхом використання штучного інтелекту та Інтернету речей, скоординувати у єдину саморегульовану систему, яка потребує мінімум людського втручання у процес. А перехід на електронний документообіг та цифрові платформи для управління підприємством, інвестиції у R&D (Research and Development) сприяють розробці інноваційної продукції та підвищенню доданої вартості.

Малий та середній бізнес є основою української економіки, а однією з ключових переваг євроінтеграції є доступ до європейських фінансових механізмів, зокрема програми підтримки ЄС (Horizon Europe, COSME, Creative Europe), які надають фінансування для його розвитку, кредити Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку для модернізації виробничих потужностей, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, що також підвищує інвестиційну привабливість підприємств. Доступ до європейських ринків, фінансових ресурсів та технологій надає малому та середньому бізнесу нові можливості для розвитку, розширення діяльності та стимулює створення нових робочих місць.

Ефективне управління стратегічними змінами також неможливе без адаптації HR-стратегії підприємств, яка має відповідати сучасним викликам європейського ринку праці. Це передбачає навчання персоналу відповідно до європейських вимог та міжнародних сертифікацій, що, в свою чергу, дозволяє підвищити рівень кваліфікації працівників і забезпечити їхню мобільність у межах єдиного європейського економічного простору. Впровадження системи безперервного професійного розвитку (CPD – Continuous Professional Development) дозволяє сформувати корпоративну культуру навчання, що є важливим для підприємств, які прагнуть відповідати високим стандартам конкурентоспроможності. Впровадження принципів Diversity & Inclusion сприяє залученню фахівців різного професійного рівня, віку, гендерної належності та культурного походження, які орієнтовані на створення відкритого, інклюзивного робочого середовища, що заохочує до обміну знаннями, креативності та підвищенню загальної продуктивності команди. Європейські компанії активно застосовують такі підходи, оскільки вони довели свою ефективність у створенні більш стійких і адаптивних організацій.

В умовах російської агресії євроінтеграція є стратегічним вибором України, який гарантує її безпеку та незалежність. Впровадження європейських стандартів, цифрова трансформація та інноваційні технології, зміни у фінансовому менеджменті та доступ до європейських ринків, розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури, оптимізація логістичних ланцюгів та вихід на нові ринки, правові та регуляторні зміни, стратегічне партнерство та кооперація сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Однак успіх таких змін залежить від гнучкості компаній, ефективності менеджменту та здатності адаптуватися до нових умов.

Список використаних джерел

1. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Журнал «Бізнес Інформ»*. 2024. №8. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-386_392.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
2. Аверкіна М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (дата звернення: 28.03.2025)
3. Ковпака Анастасія, Саух Ірина, Павлова Світлана. Особливості використання ERP- і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. №1 (30). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9 (дата звернення: 28.03.2025)

Рибіцька А. Р.
студентка ФММ;
Сухорукова О. А.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств, ФММ,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7157-8270

СТАН ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Експортна діяльність є важливим чинником зростання ВВП країни, залучення іноземних інвестицій, забезпечення економічної стабільності держави. Проте показники (табл.1) засвідчують падіння ВВП та основних показників експорту України у 2021–2023 рр. внаслідок воєнних дій, скорочення обсягів виробництва, ускладнення логістичних процесів. За попередніми оцінками ВВП 2024 р. зросте лише на 3,9 %, не досягаючи довоєнного рівня ВВП [1].

Таблиця 1 – Зовнішня торгівля України у 2021–2023 роках

Ключові показники	Рік		
	2021	2022	2023
ВВП, млн USD	199 770	161 990	178 760
Експорт товарів і послуг, млн USD	68 088	44 173	35 958
Експортна квота, %	34,08	27,27	20,11
Частка в загальному світовому експорті товарів, %	0,31	0,18	0,15
Частка в загальному світовому експорті послуг, %	0,29	0,22	0,20

Джерело: укладено авторами за матеріалами [2]

Дослідження географічної структури експорту (рис. 1) засвідчує, що впродовж останніх 4 років значно зросла частка експорту у країни ЄС. У абсолютному вираженні обсяги експорту до ЄС у 2021–2024 рр. змінювалися незначно, максимальні обсяги – 24 819 млн дол. – припали на 2022 рік, що обумовлено блокуванням морських шляхів та необхідністю транспортувати продукцію через європейські країни-сусіди; у 2023 та 2024 рр. обсяги експорту до ЄС склали відповідно 21 927 та 22 163 млн дол. [3]. Найбільшими торговельними партнерами України серед країн ЄС залишаються Польща, Німеччина, Іспанія, Італія, Нідерланди. Перевагами експорту до ЄС є розмір ринку, географічна близькість, низькі політичні та правові ризики здійснення торговельних операцій. В той же час високий рівень конкуренції, вимоги до стандартів якості продукції, економічні проблеми Єврозони вимагають від експортерів адаптації продукції, управління конкурентоспроможністю, диверсифікації географії експорту.

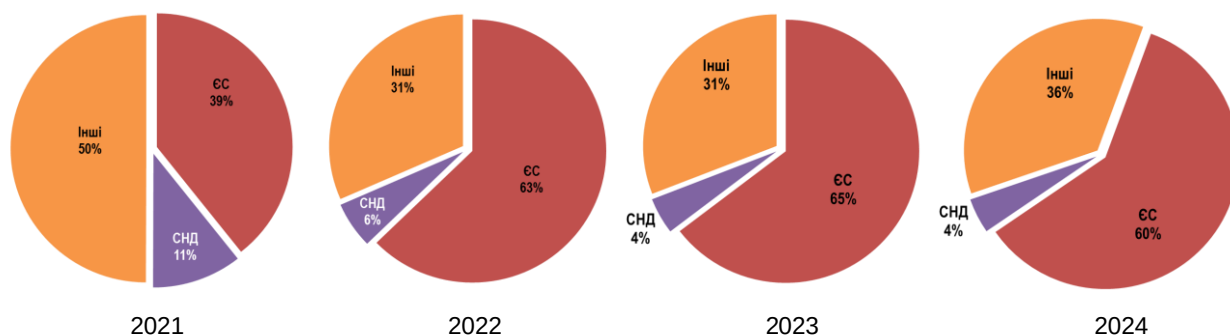


Рисунок 1 – Питома вага країн ЄС і СНД в експорті товарів і послуг України з 2021 по 2024 рік

Джерело: укладено авторами за матеріалами [4]

Найбільшими торговельними партнерами України серед інших країн світу є Китай, Туреччина, Єгипет, Індія та Республіка Молдова. Ці країни активно імпортують українську аграрну продукцію, зокрема зернові культури та олії. Перевагами здійснення експортної діяльності до цих країн є великий попит на українські сільськогосподарські товари та можливість диверсифікації ринків для України й зменшення залежності від торгівлі з європейськими країнами. Проблемами є: логістичні виклики, пов'язані з транспортом продукції через великі відстані та нестабільність морських шляхів в умовах війни в Україні, торговельні бар'єри, включаючи митні тарифи та вимоги до сертифікації продукції, конкуренція з боку інших держав.

Обсяг експорту до країн СНД у абсолютному вираженні скоротилися з 6 725 млн дол. у 2021 р. до 1 825 млн дол. у 2024 році (припинені торговельні стосунки з рф, Білоруссю, ускладнене транспортне сполучення з іншими країнами, що входять до складу СНД). Проблемою експорту до країн СНД надалі залишатимуться логістика, потенційний економічний тиск рф на країни-партнери, нестабільність політичних відносин.

Основними експортними товарами України упродовж досліджуваного періоду є продукція аграрного сектору, продовольчі товари, метали, мінеральні продукти та устаткування (рис. 2). У 2024 році експорт с/г продукції займав 59 % від загального експорту, друге місце посів експорт металів та виробів з них із часткою в 11 % і третє місце експорт машин – 8 %. Натомість у повоєнному 2021 році аналогічні товари займали 41 %, 23 %, 9 % відповідно. Частка мінеральних продуктів у 2021 році була вищою ніж у 2024 році і посідала третє місце зі значенням в 11 %. Різде зниження частки експорту металів та виробів з них у 2022 році можна пояснити припиненням роботи основних українських металургійних підприємств. Аналогічно можна пояснити скорочення експорту хімічної промисловості, адже більшість таких підприємств розташовуються на сході України.

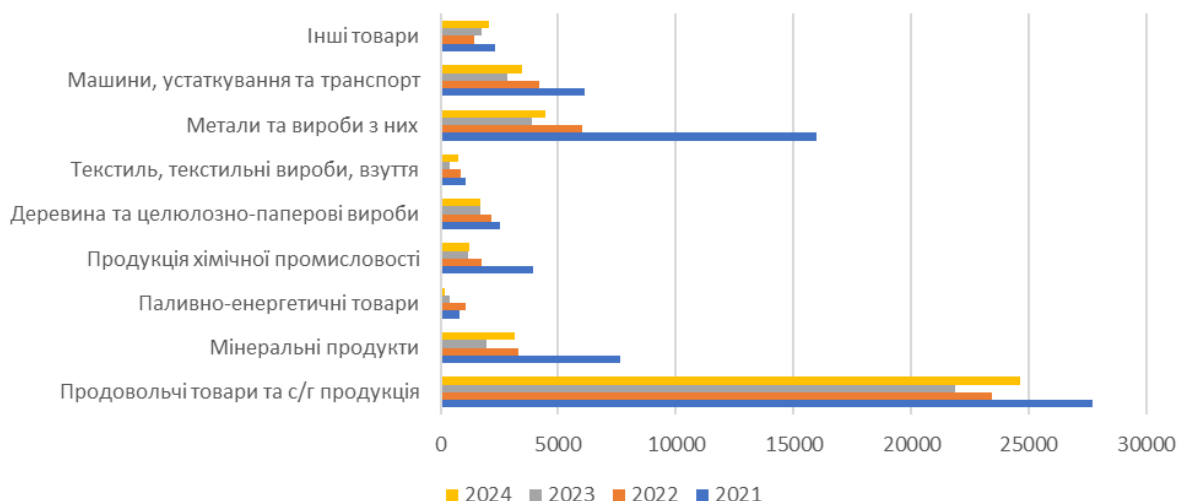


Рисунок 2 – Експорт товарів з України у 2021–2024 рр.

Джерело: укладено авторами за матеріалами [4]

У досліджувані роки спостерігається падіння експорту послуг [4]. Основними чинниками є скорочення експорту комп'ютерних послуг внаслідок сповільнення світової економіки та ІТ індустрії, транспортних послуг через суттєве зменшення експорту послуг морського, залізничного та повітряного транспорту), інших ділових послуг і послуг із переробки матеріальних ресурсів через розрив контрактів в умовах військових дій.

Отже, від початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році зовнішньоекономічна діяльність України зазнала суттєвих змін. Обсяги експорту різко скоротилися, а його структура та географія трансформувалися. Частка експорту до країн-членів ЄС зросла з 39 % у 2021 році до 60 % у 2024 році. Основними експортними товарами України стабільно залишаються агропродукція та метали. Чинниками ризику для економіки України залишаються продовження бойових дій, дефіцит робочої сили, електроенергії, інфляція, логістичні проблеми[1]. Втім саме попит на українську продукцію та експортна діяльність наряду з відновленням внутрішнього попиту, м'якою фіскальною політикою, інвестиціями у відновлення енергетики мають підтримувати економічний розвиток. Для відновлення українського експорту до довоєнного рівня важливими є розширення логістичних можливостей, інтеграція українських підприємств у європейські ринки, диверсифікація форм міжнародної діяльності, залучення інвестицій для розбудови промисловості.

Список використаних джерел

1. Григоренко Ю. Аналітики очікують збільшення ВВП України до \$200 млрд у 2025 році. URL: <https://gmh.center.ua/posts/analitika-ochikuiut-zbilshennia-vvp-ukrainy-do-200-mlrd-u-2025-rotsi/> (дата звертання: 18.03.2025)
2. Офіційний сайт СОТ. URL: <https://stats.wto.org/> (дата звертання: 18.03.2025)
3. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf (дата звернення: 23.08.2025)
4. Сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звертання: 18.03.2025)

Ринденко М. С.
студентка ФММ
ORCID: 0009-0003-1556-8870;

Сухорукова О. А.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7157-8270

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ НА МІЖНАРОДНИХ ПЛАТФОРМАХ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

Маркетплейси – це ефективний інструмент міжнародної торгівлі, що спрощує вихід експортерів на зовнішні ринки, знижує витрати та забезпечує доступ до широкої клієнтської бази. Торгівельні платформи надають інфраструктуру для розміщення товарів, обробки замовлень і фінансових операцій без створення окремих підрозділів. Однак співпраця з ними вимагає дотримання стандартів продукції, надання документації, сплати комісійних зборів і виконання політик щодо ціноутворення, логістики та обслуговування клієнтів [1].

Маркетплейси використовують різні бізнес-моделі, адаптовані до відповідних ринків. Amazon поєднує модель продавця-покупця з дистрибуцією та послугами «фулфілменту» (зберігання, пакування, доставка). Etsy спеціалізується на С2С для ремісничих товарів. Alibaba має В2В-модель для Alibaba.com і В2С для AliExpress. Temu використовує модель прямих поставок від виробника, здебільшого з Китаю, що знижує ціни. Власник Temu, PDD Holdings, також впроваджує механізм групових покупок через платформу Pinduoduo.

Глобальний ринок електронної комерції стрімко зростає. У секторі В2В прогнозується збільшення до 36 трильйонів доларів США з темпом 14,5 % щорічно до 2026 року, з провідними галузями в промисловості, енергетиці, охороні здоров'я та бізнес-послугах. Найвищі темпи зростання очікуються на менших ринках, таких як Латинська Америка та Близький Схід. Понад 90 % В2В-компаній вже впровадили віртуальні моделі продажів, хоча в Південній Кореї та Японії перевага залишається за особистими зустрічами. У секторі В2С прогнозується зростання до 5,5 трильйонів доларів США до 2027 року, з найбільш динамічними ринками в Індії, Аргентині та Бразилії [2].

Оцінювання ефективності роботи експортера на платформах електронної торгівлі повинно включати аналіз як експортної діяльності, так і електронної комерції. Для цього використовують кількісні та якісні показники, а також аналітичні інструменти самих платформ.

Кількісне оцінювання допомагає обирати оптимальні рішення, планувати діяльність та контролювати якість. На маркетплейсах необхідні дані зазвичай доступні в аналітичних панелях особистого кабінету продавця, де міститься інформація про дохід, витрати, повернення та інші ключові метрики. Додаткові показники можна розрахувати самостійно. Загалом, до ряду кількісних можуть входити такі показники:

- **Обсяг продажів.** Розрахунок проводиться на основі загальної кількості замовлень та валового доходу. Чим вищий обсяг продажів, тим ефективніша співпраця з маркетплейсом.
- **Середній чек.** Розраховується як середнє значення вартості замовлення по всіх транзакціях за певний період. Вищий середній чек свідчить про конкурентоспроможні ціни або ефективне підвищення вартості замовлення через додаткові послуги/товари.
- **Рівень маржинальності.** Порівняння прибутку до і після витрат, включаючи комісії маркетплейсу, допомагає оцінити маржинальність. Високий рівень маржинальності свідчить про ефективне управління витратами та доходністю. Більшість онлайн-платформ надають лише базову інформацію про доходи та витрати, не виконуючи повний розрахунок маржинальності.
- **Загальна кількість повернень та відшкодувань через маркетплейс.** Низька кількість повернень вказує на високу якість продукції та точність її опису, тоді як високий рівень повернень може свідчити про проблеми з якістю або некоректний опис товарів.
- **Показники (індекси) динаміки експорту.** Динаміка експорту оцінюється через абсолютні та відносні показники зміни обсягів, темпи приросту та коефіцієнти зростання.

- Товарна та географічна структура експорту. Мається на увазі визначення частки кожної товарної позиції в загальному експортному обсязі та розподіл експорту за країнами та регіонами.

- Показники ефективності експорту. Вони охоплюють валютну ефективність (співвідношення виручки в іноземній валюті до витрат), рентабельність експортних операцій (відношення прибутку до понесених витрат), середню ціну експортної одиниці та інші.

Онлайн-сервіси допомагають розрахувати показники, які маркетплейси не аналізують автоматично, зокрема чисті продажі, операційний прибуток і рівень маржинальності. Отримані результати співставляють із показниками інших експортних напрямів, аналізують чинники ефективності та шукають шляхи покращення збуту. Більшість маркетплейсів також не надають інструментів для порівняння індивідуальних показників продавця із середніми значеннями конкурентів. Розширену аналітику та бенчмаркінг можуть забезпечити сторонні платні сервіси [1].

Аналіз даних у разі роботи на кількох маркетплейсах потребує спеціалізованого аналітичного ПЗ, що інтегрує торговельні майданчики або підтримує «конектори». Інструменти для електронної торгівлі, такі як Putler, Zoho Analytics, M2E, ZIK, KeyCRM, допомагають аналізувати продажі, керувати клієнтськими взаємодіями та бізнес-процесами, а великі платформи, наприклад eBaу, пропонують власні аналітичні рішення, як-от Tегareак [3].

Крім фінансових показників, оцінка ефективності роботи виробника у межах маркетплейсу враховує якість обслуговування, логістику, маркетинг і репутацію бренду, використовуючи якісні критерії для визначення успіху [1]. Серед них:

- Рівень видимості та позиціонування бренду. Оцінюється частота появи товарів у пошукових запитах та рекомендаціях, місце в категорійних рейтингах, середня оцінка за відгуками. Високий рейтинг свідчить про задоволення клієнтів і гарну репутацію бренду.

- Якість взаємодії з клієнтами. Оперативна, професійна реакція на позитивні та, особливо, критичні запити чи коментарі демонструє клієнтоорієнтованість продавця, впливає на його репутацію та формує довіру покупців.

- Конкурентоспроможність товару. Визначається рівнем цін та відповідністю якості. Привабливішими для покупців є ціни, що не перевищують конкурентні, а погана якість призводить до негативних відгуків і низьких рейтингів.

- Ефективність логістики та виконання замовлень. Оцінюється за швидкістю обробки замовлень, роботою з транспортними партнерами та задоволеністю покупців. Хороша логістика забезпечує швидку доставку, тоді як затримки свідчать про проблеми в управлінні.

- Взаємодія з маркетплейсом. Показник передбачає співпрацю щодо налаштування товарних лістингів, підтримки продажів тощо. Активна взаємодія з маркетплейсом дозволяє залучати більше клієнтів, брати участь у програмах лояльності та отримувати додаткові переваги.

Успіх торгівлі на маркетплейсах залежить від аналізу попиту, формування актуального асортименту, використання промоакцій, якісного контенту, ефективної клієнтської підтримки, зручних платіжних і логістичних рішень, а також позитивного іміджу через відгуки. Водночас комерційна діяльність часто супроводжується можливими хибними рішеннями, такими як очікування автоматичних продажів без маркетингу, ігнорування зворотного зв'язку, неконкурентні ціни, відсутність безкоштовної доставки та надмірна концентрація на сезонному товарі. Додатково варто враховувати загрози кібератак і шахрайства, що можуть негативно вплинути на бізнес [4].

Підсумовуючи, маркетплейси є ефективними посередниками в міжнародній торгівлі, спрощуючи вихід на нові ринки та знижуючи витрати. Завдяки різним бізнес-моделям компанії можуть обирати оптимальні канали збуту. Оцінка ефективності вимагає аналізу кількісних і якісних показників та використання аналітичного ПЗ з інтеграцією до маркетплейсів. Успіх продажів забезпечується глибоким аналізом попиту, ефективним маркетингом, якісною підтримкою клієнтів та уникненням помилок, таких як неконкурентне ціноутворення та недостатні інвестиції в рекламу.

Список використаних джерел

1. Маркетплейси – що це таке простими словами. Elit-web. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-marketplejsy> (дата звернення: 15.03.2025).
2. 2024 eCommerce Size & Sales Forecast. International trade administration. URL: <https://www.trade.gov/e-commerce-sales-size-forecast> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Програми для аналітики продажів на маркетплейсах | KeyCRM. KeyCRM Blog. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/programi-dlya-analitiki-marketplejsiv-top-5-servisiv/> (дата звернення: 15.03.2025).
4. 10 Common Marketplace Mistakes to Avoid. Shipstage. Genius.Space. URL: <https://shipstage.com/en/blog/10-common-marketplace-mistakes-to-avoid> (the date of application: 16.03.2025).

Ринденко С. С.

студентка ФММ

ORCID: 0009-0004-7971-8409;

Манаєнко І. М.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-3246-3603

МЕБЛЕВИЙ ЕКСПОРТ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна агресія російської федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, створила надзвичайні виклики для держави та її економіки, які тривають досі. Війна суттєво вплинула на зовнішньоекономічну діяльність України, зокрема [1]:

- Внаслідок бойових дій було знищено виробничі потужності, логістичні центри, склади, транспортні магістралі.
- Блокада портів та контрольованих пунктів пропуску зменшили експортно-імпортні операції.
- Відбулася втрата доступу до традиційних ринків через окупацію територій, розрив торгових зв'язків із країнами-агресорами та зниження купівельної спроможності населення.
- Країни-постачальники змінилися: як приклад, замість білорусі, ключовими експортерами фанери та МДФ виступили Польща, Туреччина, Німеччина.
- Війна спричинила дефіцит кваліфікованих працівників.
- Макроекономічна нестабільність, зростання інфляції, бюджетний дефіцит та обмежений доступ до фінансування ускладнили роботу бізнесу.
- Війна сприяла рейдерським захопленням, погіршила виконання контрактних зобов'язань у зв'язку з форс-мажорними обставинами.
- Високі ризики скоротили обсяги іноземних інвестицій та посилили відтік капіталу.

Аналіз ринкової ситуації свідчить, що війна також змінила структуру підприємництва. Частка суб'єктів, що припинили діяльність, зросла з 2 до 10 %, переважно серед ФОП. Воєнні дії в Україні спричинили часткову або повну релокацію 11 % підприємств галузі. Найбільш привабливими регіонами для переміщення стали Рівненська, Закарпатська, Львівська та Тернопільська області [2]. Релокація підприємств на захід України призвела до зростання конкуренції. До того ж, відомо випадки застосування деякими компаніями агресивних стратегій просування.

З початком повномасштабного вторгнення експорт меблів зазнав значного падіння. У вересні 2022 року лише 31,3 % меблевиків мали експортні продажі, хоча 50 % планували вихід за кордон. Багато українських компаній постали перед необхідністю пошуку нових партнерів та, подекуди, нових ринків збуту. При цьому вітчизняним виробникам стало суттєво складніше виходити на певні цільові аудиторії іноземців, оскільки в Україну з безпекових міркувань перестали приїжджати потенційні замовники.

Однією з ключових проблем для українських виробників виявився брак знань у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Компанії часто не враховували особливості споживчої поведінки на різних ринках та тенденції розвитку галузі у світі. Популярний в Україні формат індивідуального виготовлення меблів не відповідав попиту на серійне виробництво в Європі та Північній Америці. До того ж, більшість виробників були не готові до поступового формування бренду та репутації на міжнародному ринку. Що не менш важливо, українські виробники нерідко сприймали виставки як майданчики для прямих продажів, а не як інструмент просування та налагодження довгострокових контактів. До того ж, багато компаній демонстрували на виставках продукцію, яка не відповідала тематиці заходу.

Звісно, через значні логістичні труднощі було необхідно обмежити географію збуту продукції. Зокрема, транспортування великогабаритних м'яких і каркасних меблів, які не підлягали складанню, характеризувалося високою вартістю. Це створювало додаткові бар'єри для виходу на ринки віддалених регіонів, зокрема США та країн Азії.

Не менш значною перешкодою були бюрократичні особливості співпраці з іноземними партнерами. Як відомо, західний бізнес працює у довгостроковій перспективі, тоді як українським компаніям, через воєнний стан та економічну нестабільність, потрібні швидкі результати. Проблемами виявилися мовний бар'єр, відмінності у підходах до ведення переговорів, а також недостатня обізнаність щодо стандартів сертифікації продукції.

Українські виробники меблів стикалися з браком державної підтримки, зокрема через складнощі з реєстрацією компаній, валютні обмеження та блокування кордонів. Попри наявність корисних ініціатив, таких як Офіс з розвитку підприємництва та експорту, їхнього просування було недостатньо. Додаткові виклики створювали труднощі з виїздом підприємців за кордон. Варто вказати, що державна підтримка все-таки мала деякий хороший вплив у вигляді організації колективних стендів задля створення ефекту масштабу.

Крім урядової допомоги, виробникам не вистачало донорських програм, які б підтримували фінансування маркетингу, дизайну та сертифікації продукції. Існуючі ініціативи не покривали ключові потреби бізнесу. Важливу роль у розвитку галузі могли б відігравати бізнес-асоціації та кластери, проте їм бракувало єдності. Черговим викликом для українських експортерів стали торговельні обмеження з боку Європейського Союзу; втрата контрактів із великими міжнародними компаніями, зокрема IKEA; повне припинення торговельних відносин із РФ та Білоруссю; а також блокування акаунтів українських виробників на платформі Etsy [1].

Загалом повномасштабне вторгнення призвело до зниження обсягів експорту меблевої продукції до більшості країн у середньому на 20 %, а найбільше падіння було зафіксоване на ринках Азії та Африки – у три та два рази відповідно. Водночас у 2022 році спостерігалось зростання експорту до Великої Британії, Болгарії та Швейцарії. Не зважаючи на всі виклики, українські виробники у 2023 році постачали меблі у 99 країн світу. Наступний рік продемонстрував позитивну тенденцію: загальний дохід від експорту склав 909 млн доларів США [3].

Звісно, сучасні виклики потребують перегляду стратегії розвитку галузі. Для досягнення цільового обсягу експорту меблевої продукції на рівні понад 1 мільярд доларів США необхідно зосередитися на автоматизації виробничих процесів, удосконаленні дизайну продукції та підвищенні її доданої вартості.

Ми маємо досить хорошу репутацію, напрацьовану мирними роками, і відповідно обнадійливі перспективи. Головною експортною перевагою українських меблів вважається якість, а найкращими для збуту на зовнішньому ринку – серійні та дизайнерські меблі. Особливо варто відзначити креативність українських дизайнерів. Перспективними напрямками для експорту українських товарів є США, Канада, скандинавські країни, Великобританія, Німеччина, Франція тощо [2].

На сьогодні особлива увага приділяється подоланню перепон, які постають перед меблевою галуззю в умовах тривалого воєнного стану. Ключовою стратегією є вдосконалення навичок робочої сили через стратегічне партнерство з освітніми установами. У 2024 році Українська асоціація меблевиків (УАМ) запустила ініціативу «Школа меблевика», у рамках якої було підготовлено 295 студентів. Говорячи про зміну акцентів у навчальних програмах, необхідно посилити також знання з автоматизації виробництва та матеріалознавства, розширюючи лінійку матеріалів.

Додатково варто враховувати, що актуальні тенденції в меблевій галузі включають рурбанізацію, зростання попиту з боку міжнародних благодійних фондів і комерційних організацій для облаштування житла переселенців, а також відновлення інтересу до меблів поза «санітарним мінімумом» [4].

Швидке закінчення війни може стати потужним імпульсом для розвитку меблевої галузі, адже повернення до миру приверне увагу міжнародних інвесторів. Попри війну, певні процеси, зокрема відбудова житла, тривають уже зараз. Водночас експерти сумніваються, що завершення бойових дій автоматично призведе до повернення всіх споживачів і спеціалістів, які виїхали за кордон [3].

Враховуючи вищевикладене можна підсумувати, що виклики воєнного стану принесли багато змін, зокрема в зовнішньоекономічній діяльності та розвитку українського бізнесу, й одночасно стали досить дієвим поштовхом до майбутніх модифікацій для суб'єктів господарювання, особливо в малому та середньому сегментах, яким вдалося покращити ефективність власної діяльності.

В умовах війни кожна новина про будівництво нового заводу - свідчення незламності українських промисловців. Під обстрілами та прильотами вони будують сміливі плани не тільки зберегти виробництво, а й підкорити експортні ринки.

Список використаних джерел

1. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни – кейс Дослідницької агенції Fama. FAMA. URL: <https://fama.agency/portfolio/analiz-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення: 02.03.2025).
2. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році. Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 02.03.2025).
3. Меблева галузь України в умовах повномасштабної війни – Derevynnyk. Derevynnyk. URL: <https://derevynnyk.com/mebleva-galuz-ukrayiny-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення: 05.03.2025).
4. Зміцнення меблевої галузі України через освіту, експорт та розвиток навичок – Українська Асоціація Меблевиків. Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/zmitsnennya-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-cherez-osvitu-eksport-ta-rozvytok-navychok/> (дата звернення: 05.03.2025).

Савицька О. М.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

ORCID: 0000-0002-1053-209X;

Лютенко О. А.

аспірант ФММ

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0009-0005-3992-3632

РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Авіаційна галузь України є однією з небагатьох у світі, що спроможна забезпечувати повний цикл розробки і виробництва авіаційної техніки, відтак вона відіграє стратегічну роль у національній економіці. Водночас упродовж останнього десятиліття ця галузь фактично не отримувала достатньої державної підтримки, що призвело до накопичення системних проблем та стагнації виробництва. Флагманські авіабудівні підприємства, зокрема ДП «Антонов» та Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, так і не відновили серійний випуск літаків, що свідчить про критичність ситуації [1]. У відповідь на ці виклики Уряд схвалив Державну цільову науково-технічну програму розвитку авіаційної промисловості на 2021–2030 роки, яка передбачає комплекс заходів для відродження галузі. Програма включає фінансування наукових досліджень і розробок з метою створення нових конкурентоспроможних авіаційних матеріалів та технологій, що має забезпечити серійне виробництво сучасних літаків в Україні та наростити обсяги виробництва авіапродукції (300–350 млрд грн за 10 років) із забезпеченням надходжень до бюджетів на рівні 100–120 млрд грн [2].

Початок повномасштабної війни у 2022 році завдав додаткового потужного удару по галузі: руйнуванню зазнали ключові інфраструктурні об'єкти (аеродроми, ангари), а авіатехніка була пошкоджена або знищена, що призвело до втрати значної частини доходів авіакомпаній через закриття неба. Проте деяким авіаперевізникам вдалося частково продовжити діяльність за кордоном (наприклад, SkyUp передала літаки в лізинг, а «Роза Вітрів» відновила польоти у співпраці з європейськими партнерами), що допомогло підтримати кваліфікацію персоналу, хоча мобілізаційні обмеження суттєво ускладнюють використання трудових ресурсів [3].

Аналіз сучасного стану авіаційних підприємств показує неоднорідність динаміки розвитку. До початку війни спостерігалось зростання чисельності працівників авіатранспорту попри скорочення персоналу в суміжних секторах, а також високий рівень оплати праці, що свідчить про значний потенціал галузі. Однак з іншого боку, зросла плінність кадрів, що обумовлено як воєнними діями, так і високим попитом на фахівців за кордоном. Для зміцнення кадрового потенціалу необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, зокрема впроваджувати єдину мотиваційну систему та налагоджувати тісну співпрацю з закладами освіти [4].

Фінансово-економічний стан підприємств також є важливим чинником розвитку галузі. Порівняльний аналіз компаній ТОВ «Прогрестех-Україна» та ТОВ «Боїнг Україна» продемонстрував суттєві відмінності: ТОВ «Боїнг Україна» забезпечувала стійке зростання фінансових показників, тоді як ТОВ «Прогрестех-Україна» зазнавала негативних змін, що обмежує впровадження інноваційних технологій. Зміцнення фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу та зниження боргового навантаження є передумовою для довгострокових інвестицій і цифровізації управління підприємствами [5].

Динаміка капітальних інвестицій в авіаційний транспорт є важливим індикатором стратегічних пріоритетів держави та приватного сектору в контексті підтримки й розвитку галузі. У період з 2018 по 2021 рік обсяги капіталовкладень переважно зберігали стабільність і становили від 1,5 до 1,76 млрд грн щороку, що свідчить про зацікавленість у модернізації інфраструктури навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Винятком став 2020 рік, коли спостерігалось помітне скорочення обсягу інвестицій – до 856,2 млн грн. Це зниження, ймовірно, зумовлено глобальною пандемією COVID-19, яка призвела до різкого зменшення пасажиропотоку, обмеження міжнародного авіасполучення та загального перегляду інвестиційних програм як державного, так і приватного секторів. Економічна невизначеність та високий рівень ризиків змусили інвесторів утриматися від масштабних вкладень у галузь, що опинилася серед найбільш уражених.

У 2021 році, зі зменшенням карантинних обмежень, інвестиції відновилися до майже 1,6 млрд грн, однак уже наступного року – у 2022-му – спостерігається ще більш різке падіння, до 685,6 млн грн. Причиною цього стала повномасштабна війна, яка спричинила фактичне припинення пасажирських авіаперевезень, руйнування інфраструктури, а також зниження доступу до фінансування. Багато інвесторів були змушені згорнути або перенести свої проекти, а державні ресурси було переорієнтовано на оборонні потреби.

Незважаючи на це, 2023 рік ознаменувався відчутним зростанням інвестицій – до 1,62 млрд грн, що може свідчити про поступову адаптацію галузі до нових умов, а також про збереження віри в її післявоєнне відновлення. Відновлення обсягів вкладень виглядає як сигнал про початок нової інвестиційної хвилі, що фокусується не лише на інфраструктурі, а й на технологічній переорієнтації галузі відповідно до потреб сучасної геополітичної ситуації. Візуальне представлення цієї динаміки подано на рис. 1.

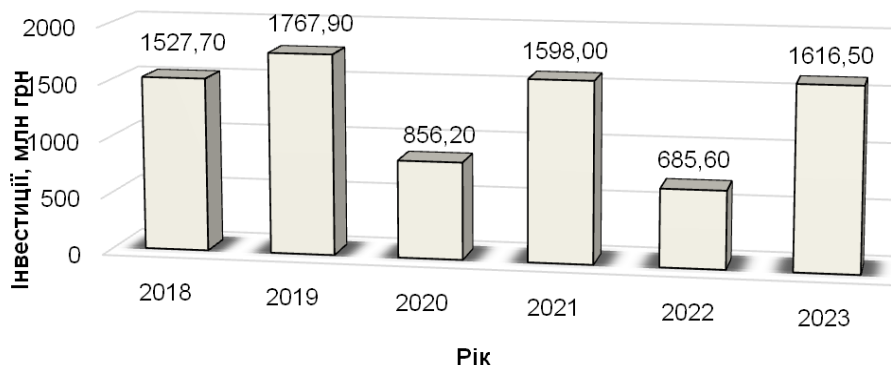


Рисунок 1 – Капітальні інвестиції в авіаційний транспорт України у 2018–2023 рр.
Джерело: побудовано авторами на основі даних статистичного збірника «Транспорт України у 2023 році» [6]

Проведений аналіз свідчить, що авіаційні підприємства України перебувають у складному, але перспективному етапі трансформації. Галузь демонструє нерівномірні тенденції розвитку: з одного боку – втрати інфраструктури, фінансові труднощі та кадрові виклики; з іншого – потенціал для відновлення, підтверджений окремими прикладами стійкості, адаптації та збереження інвестиційної активності навіть в умовах воєнного часу. Подальший поступ можливий за умови завершення війни, стратегічного планування та концентрації зусиль на модернізації виробництва, підтримці людського капіталу й підвищенні фінансової спроможності підприємств. У післявоєнний період саме авіаційна галузь здатна стати важливим елементом економічного відновлення та технологічного зростання України.

Список використаних джерел

1. Авіаційна промисловість України – на брижучому польоті... Defense Express. 2019. URL: https://defence-ua.com/weapon_and_tech/aviatsijna_promislovist_ukrajini_na_brijuchomu_poloti-250.html (дата звернення: 02.04.2025)
2. Розпочалося затвердження Держпрограми з розвитку авіації. Міністерство економіки України (10.07.2019 р.). URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b55ddcf9-a1a5-4a0b-b7c0-e10b7de33566&title=RozpochalosiaZatverdzhenniaDerzhprogramiZrozvitkuAviatsii> (дата звернення: 02.04.2025).
3. Суворова І. М., Ігнатуша М. С. Перспективи розвитку авіаційної галузі в постконфліктній Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. №1 (131). С. 62–66. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/12.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
4. Гаража О. П., Шевчук Д. О., Кулик Л. С. Трудові ресурси авіаційної галузі України: стан та перспективи. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2023. №6. С. 71–77. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/2957/2740> (дата звернення: 02.04.2025).
5. Савицька О. М., Лютенко О. А. Результати дослідження стану розвитку та фінансового забезпечення управління інтелектуальним капіталом авіаційних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2025. №2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5828> (DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.85>)
6. Транспорт України у 2023 році: статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 314 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 09.04.2025)

Сергєєва Ю. О.

студент ФММ;

Колешня Я.О.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-4856-4898

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ІМПОРТНИХ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний економічний розвиток має характер глобального, динамічного, але й нестабільного і суперечливого процесу. Глобалізація сприяє розвитку міжнародної торгівлі, але також посилює залежність компаній від зовнішніх ринків, що містить величезні ризики. Політичні конфлікти, торгові санкції, валютні коливання, зміни в митних правилах і збої в логістиці можуть серйозно вплинути на діяльність компаній, що імпортують товари та сировину.

Одним із ключових інструментів управління ризиками імпортової діяльності є диверсифікація поставок. Вона передбачає розширення кола постачальників, використання альтернативних логістичних маршрутів і пошук нових ринків закупівель. Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують стратегію диверсифікації, можуть зменшити ризик збоїв у поставках на 30–50 % [2, с. 45].

Тому важливим завданням є аналіз диверсифікації імпорту як інструменту зниження ризиків міжнародної торгівлі та оцінка її економічної вигоди для бізнесу. Далі розглянемо основні види ризиків в імпортному бізнесі, стратегічні підходи до диверсифікації постачальників та результативність економічного ефекту від диверсифікації поставок.

Вагомі теоретичні розробки проблеми застосування стратегії диверсифікації мають місце у працях таких зарубіжних науковців, як І. Ансофф, С. Лунд, М. Кристофер, Ф. Котлер, М. Портер, Ч. Танг, А. Томпсон, А. Стрикленд, Д. Ханд, Х. Хергшген, А. Шнейдер та ін., а також у роботах вітчизняних дослідників – О. Білоуса, М. Белопольського, О. Гаврилюка, М. Корінька, Т. Маркової, М. Міньковської, Є. Новицького, О. Скідіної, С. Степаненка та ін.

Відомий вчений М. Корінько вважає, що «диверсифікація – це різноманіття форм діяльності, видів товарів і послуг, груп фінансових інструментів, які використовуються з метою мінімізації ризиків» [3, с. 12].

Науковець О. Скідіна, посилаючись на словник іншомовних слів, диверсифікацію визначає, як одну з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції. На її думку, процес диверсифікації полягає в тому, що фірми, прагнучи вистояти в умовах нерівномірного розвитку економіки, проникають у нові для себе галузі й сфери, розширюють асортимент товарів і послуг, поступово перетворюючись на багатогалузеві комплекси [5].

У Великому тлумачному словнику української мови подано наступні смислові визначення: «Диверсифікація (від лат. *diversus* – різний, віддалений) – 1. Надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру. 2. Стратегія зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між декількома напрямками діяльності – виробництвом різномірних товарів та наданням різних послуг» [1, с. 293].

У працях науковців зазначається, що диверсифікація поставок імпорту є ефективним інструментом управління ризиками в міжнародній торгівлі. Це передбачає розширення кола постачальників, використання альтернативних логістичних маршрутів і пошук нових ринків збуту. Така практика зменшує залежність бізнесу від окремих постачальників або країн і забезпечує захист від зовнішніх негативних впливів.

Для зовнішньої торгівлі характерні ризики, що суттєво відрізняються від тих, з якими можуть стикнутись підприємства, що працюють на внутрішньому ринку. Це пов'язано з культурними і світоглядними відмінностями, великими відстанями та збільшеними термінами доставки, різницею у нормативних та правових положеннях, стандартах, наявністю більшої кількості процедур, які проходять вантажі тощо.

Основними ризиками імпортних операцій дослідники (М. Кристофер, Ч. Танг та ін.) вважають:

- політичні ризики – торговельні обмеження, санкції, нестабільність у країнах-постачальниках;
- економічні ризики – коливання валютного курсу, зміни митного та податкового законодавства;
- логістичні ризики – збої в постачанні, затримки транспортування, стихійні лиха або технічні проблеми.

Для зниження цих ризиків підприємства застосовують такі стратегії:

1. Географічна диверсифікація – залучення постачальників із різних країн.
2. Диверсифікація постачальників – робота з кількома постачальниками одного товару.
3. Логістична диверсифікація – використання різних транспортних маршрутів та видів транспорту

Залежність компанії від вузького кола постачальників може стати джерелом серйозних викликів в умовах нестабільності на глобальних ринках. Світові кризи, торгові конфлікти, санкції, політична напруженість, пандемії чи природні катаклізми здатні значно ускладнити ланцюги постачання товарів і сировини. Яскравим прикладом є наслідки пандемії COVID-19: у 2020 році багато компаній зіткнулися з дефіцитом товарів через перебої у постачанні з Китаю, що спричинило затримки у виробництві та зростання цін. Схожі проблеми виникли й у 2021 році через блокування Суецького каналу, коли тимчасове зупинення судноплавства призвело до суттєвих економічних втрат для світової торгівлі. Для України поштовхом до диверсифікації імпорту стала війна, як через необхідність пошуку нових постачальників, так і через необхідність пошуку нових маршрутів імпорту.

На тлі цих викликів, як свідчать дослідження науковців, диверсифікація імпорту дозволяє:

- зменшити вплив кризових ситуацій – наявність кількох альтернативних постачальників забезпечує безперебійність поставок;
- оптимізувати витрати – можливість обирати найбільш вигідні варіанти постачання;
- підвищити конкурентоспроможність – стабільні ланцюги постачання дозволяють швидше реагувати на зміни попиту.

Диверсифікація імпорту сприяє не лише зниженню ризиків, а й підвищенню економічної ефективності підприємства. Вона дає змогу оптимізувати витрати, зокрема за рахунок пошуку більш вигідних цінових пропозицій, покращити управління запасами та підвищити гнучкість у виборі постачальників. Для підприємств торгівлі диверсифікація імпорту також забезпечує формування ширшого товарного асортименту, що є додатковою перевагою в очах споживачів. Диверсифікація імпорту зменшує залежність від постачальника, через яку він може диктувати невідповідні умови поставки, ціни.

Для оцінки ефективності застосовують такі показники:

- середньозважена вартість постачання – оцінює зміну загальних витрат на імпорт;
- коефіцієнт залежності від одного постачальника – визначає рівень ризику у випадку перебоїв у поставках;
- економія на логістиці – оцінює зниження транспортних витрат.

Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують стратегію диверсифікації, можуть скоротити загальні витрати на закупівлю та логістику на 10–15 % [4, с. 157]. Крім того, розширення бази постачальників дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни ринку та забезпечувати безперебійність постачання продукції.

Відтак, на нашу думку, диверсифікація імпорту виступає не лише засобом управління ризиками, але й ефективним шляхом підвищення економічної результативності міжнародної торговельної діяльності підприємств.

У висновку вважається можливим зазначити, що диверсифікація імпорту є ключовим інструментом для зниження ризиків у сфері міжнародної торгівлі. Вона сприяє зменшенню залежності підприємств від окремих постачальників та країн, що, у свою чергу, знижує ймовірність перебоїв у логістиці та підвищує стійкість до зовнішніх викликів. Аналіз основних ризиків у міжнародній торгівлі свідчить, що глобальні кризи, торгові конфлікти, санкції та проблеми з логістикою можуть суттєво впливати на ефективність компаній, орієнтованих на зовнішні ринки.

Використання стратегій географічної, постачальницької та логістичної диверсифікації дозволяє значно знизити вплив різноманітних ризиків. Окрім цього, така диверсифікація має суттєві економічні переваги: компанії, що запроваджують цей підхід, можуть зменшити витрати на 10–20 %, знизити фінансові ризики та покращити управління запасами, підвищуючи загальну ефективність.

Таким чином, диверсифікація імпорту є не лише механізмом зниження ризиків, а й фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародній торгівлі. Використання даного підходу сприяє стійкому розвитку бізнесу та його адаптації до мінливих умов глобального ринку.

Список використаних джерел

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
2. Джонсон Г., Шолз К. Дослідження корпоративної стратегії / Пер. з англ. Прентіс-Голл, 2008. С. 45.
3. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. Вип. 5 (59). С. 12–17.
4. Лунд С. та ін. Ризики, стійкість і баланс у глобальних ланцюгах постачання. *McKinsey Global Institute*. 2020. С. 157.
5. Скідіна О. Л. Соціальні технології в управлінні закладами освіти: автореф. дис... на здобуття наук. ступеня докт. соціол. наук : спец. 22.00.06 «Спеціальні та галузеві соціології». Київ, 2001. 44 с.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

В останнє десятиліття цифрові двійники з'явилися як революційна технологія, що відкриває двері для цифрових інновацій і модернізації. Цифровий двійник (ЦД) [1] – це віртуальна модель фізичного об'єкта або системи, яка використовує реальні дані для моніторингу, аналізу та прогнозування їх поведінки в реальному часі. Її також називають технологією створення віртуальних клонів. Такий підхід дозволяє компаніям отримувати оперативну та достовірну інформацію про стан об'єктів, забезпечуючи швидке реагування на можливі проблеми. У програмах цифрових двійників використовуються інструменти штучного інтелекту, моделювання та аналітики даних, Інтернету речей, доповненої, віртуальної та штучної реальності. Завдяки цьому цифрові двійники надають можливість не лише відстежувати реальний стан об'єкта, але й моделювати можливі сценарії його подальшого розвитку. Важлива особливість ЦД полягає в тому, що він отримує вхідні дані від датчиків реального пристрою, який працює одночасно з ним. Це забезпечує високу точність моделювання та дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. Цифрові двійники вже знайшли широке застосування у промисловості, будівництві, медицині, енергетиці, аерокосмічній галузі та розумних містах для моделювання, оптимізації та прогнозування процесів у реальному часі [2-4]. Вони допомагають підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити прийняття рішень у різних сферах бізнесу та технологій. Зовсім недавно дослідники почали створювати цифрові двійники для природних середовищ, що відкриває нові можливості для прогнозування змін клімату та природних катастроф. Однак у міжнародному бізнесі ЦД використовуються мало через високу вартість, складність інтеграції, відсутність стандартів і ризики кібербезпеки.

Метою роботи було дослідити використання цифрових двійників у міжнародному бізнесі, визначити їхні основні сфери застосування, переваги та недоліки впровадження, а також оцінити перспективи їх подальшого розвитку та інтеграції у глобальні бізнес-процеси.

Міжнародний бізнес – це діяльність компаній, яка включає виробництво, торгівлю, інвестиції чи надання послуг у двох або більше країнах. Він охоплює експорт, імпорт, науково-технічне співробітництво, міжнародні інвестиції, проявляється у створенні міжнародних стратегічних альянсів, філій за кордоном та інших форм економічної взаємодії у міжнародному контексті. Особливістю міжнародного бізнесу є необхідність роботи в різних часових поясах, з різними правовими системами, мовами та культурами. Цифрові двійники підвищують ефективність і продуктивність, оптимізують витрати, зменшують час простоїв та дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку. Їх широке впровадження відкриває нові можливості для міжнародного бізнесу, допомагаючи компаніям залишатися конкурентоспроможними у глобальній економіці.

ЦД вже використовуються у міжнародному бізнесі, але їхнє поширення поки що обмежене низкою факторів, зокрема, високою вартістю впровадження, складністю і масштабом операцій, які вимагають більшого контролю, координації та оптимізації, технологічними бар'єрами та недостатньою стандартизацією. Найбільше активно ЦД впроваджуються у промисловості [2] для оптимізації виробничих процесів, моніторингу обладнання та прогнозування технічного обслуговування. Завдяки поєднанню реальних і цифрових моделей обладнання, підприємства можуть проводити точний аналіз, прогнозувати несправності та покращувати роботу виробничих потужностей.

Найчастіше, у міжнародному бізнесі компанії використовують цифрові двійники для симуляції виробничих ліній, прогнозного обслуговування обладнання, глобального управління виробництвом, автоматизації та тестування нових продуктів. Такі компанії, як Siemens, General Electric, Bosch, Tesla та BMW, застосовують цю технологію для вдосконалення своїх процесів у різних країнах.

Друге місце по використанню цифрових двійників займає логістика та управління ланцюгами поставок. Цифрові двійники допомагають відстежувати вантажі, оптимізувати маршрути та управляти складами. Компанії, такі як DHL або Maersk, активно застосовують їх для покращення ефективності глобальних логістичних операцій. Також у галузі логістики використовують цифрові двійники такі відомі компанії як Amazon та Walmart для управління глобальними ланцюгами поставок. Цифрові двійники цих компаній у сфері роздрібної торгівлі не тільки контролюють логістичні операції, а і допомагають управляти запасами, прогнозувати попит та оптимізувати мережі магазинів. Завдяки

аналізу великих обсягів даних компанії можуть прогнозувати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність. У сфері міжнародної торгівлі ЦД використовуються для координації глобальних ланцюгів постачання, зменшення операційних витрат і мінімізації логістичних затримок. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку.

Лідерами використання цифрових двійників на міжнародному рівні є транснаціональна компанія Shell (Велика Британія, Нідерланди) та британська компанія BP (British Petroleum, Велика Британія). Компанія Shell активно використовує цифрові двійники для управління нафтогазовими активами, зокрема для моніторингу обладнання на офшорних платформах, прогнозування технічних збоїв та планування профілактичного обслуговування, що допомагає уникнути дорогих простоїв і знизити ризики аварій. Крім того, ЦД дозволяють оптимізувати виробництво нафти та газу, моделюючи різні сценарії видобутку, що призводить до зниження собівартості продукції. Компанія BP активно використовує цифрові двійники для управління нафтогазовими родовищами та переробними заводами, що дозволяє оптимізувати видобуток і підвищити продуктивність, особливо у віддалених або складних регіонах. До того ж, цифрові двійники допомагають BP ефективно керувати енергетичними мережами, забезпечуючи стабільний розподіл електроенергії та газу, уникаючи перевантажень і підтримуючи баланс у різних країнах. Також ці дві енергетичні компанії застосовують цифрові двійники у логістиці. У міжнародній авіації цифрові двійники активно використовують такі компанії, як Airbus, Boeing та General Electric (GE Aviation). Вони застосовують ці технології для моделювання, тестування та оптимізації роботи літаків, двигунів і авіаційних систем, що дозволяє покращувати ефективність, знижувати витрати на обслуговування та підвищувати безпеку польотів. Наприклад, Airbus, Boeing використовують цифрові двійники для моніторингу стану літаків у реальному часі, а GE Aviation – для аналізу роботи авіаційних двигунів.

Попри значні переваги, використання цифрових двійників у міжнародному бізнесі стикається з низкою проблем. Насамперед, висока вартість впровадження та технічне обслуговування обмежує доступність цієї технології для багатьох компаній. Поруч із цим, відсутність єдиних міжнародних стандартів та сумісності між різними платформами ускладнює інтеграцію цифрових двійників у глобальні бізнес-процеси. Поміж технічних бар'єрів, компанії також стикаються зі складністю законодавчого регулювання, оскільки різні країни мають відмінні підходи до цифрових технологій та управління даними. Крім того, питання кібербезпеки та захисту конфіденційних даних викликають занепокоєння, оскільки цифрові двійники оперують великими масивами інформації. Ризики витоку даних та потенційних кібератак змушують компанії вкладати додаткові ресурси у захист своїх систем, що ще більше підвищує витрати на впровадження цієї технології. Також існує нестача кваліфікованих спеціалістів, які можуть ефективно розробляти та впроваджувати ці технології. Ще одним викликом є складність адаптації цифрових двійників до швидкозмінного ринкового середовища та регуляторних вимог у різних країнах. Подолання цих проблем потребує значних інвестицій, міжнародної співпраці та розробки уніфікованих підходів до розвитку цифрових двійників у глобальному масштабі.

Таким чином, у міжнародному бізнесі цифрові двійники використовують переважно великі компанії через їхню здатність інвестувати у дорогі технології, доступ до великих обсягів даних та складні операційні процеси, де такі інновації приносять значну економічну вигоду. Малі та середні підприємства часто не мають достатніх ресурсів для впровадження цифрових двійників, зосереджуючись на більш нагальних завданнях, таких як підтримка базових операцій або конкуренція на ринку. Таким чином, використання цифрових двійників у міжнародному бізнесі залишається переважно привілеєм великих корпорацій. Загалом цифрові двійники є потужним інструментом, що трансформує міжнародний бізнес, сприяючи його гнучкості, ефективності та інноваційності. Подальший розвиток цієї технології, а також її інтеграція зі штучним інтелектом та Інтернетом речей, відкриває нові можливості для глобальних компаній і змінює економічну природу сучасного світу.

Список використаних джерел

1. Abayadeera M. R., Ganegoda G. U. Digital Twin Technology: A Comprehensive Review. *International Journal of Scientific Research and Engineering Trends*. 2024. Vol. 10, Issue 4. PP. 1485–1504. URL: <https://doi.org/10.61137/ijset.vol.10.issue4.199> (the date of application: 24.03.25).
2. da Silva Mendonça R., de Oliveira Lins S., de Bessa I. V., de Carvalho Ayres F. A., Jr., de Medeiros R. L. P., de Lucena V. F., Jr. Digital Twin Applications: A Survey of Recent Advances and Challenges. *Processes*. 2022. Vol. 10. Article 744. URL: <https://doi.org/10.3390/pr10040744> (the date of application: 24.03.25).
3. Holopainen M., Saunila M., Rantala T., Ukko J. Digital twins' implications for innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2024. Vol. 36, No. 8. PP. 1779-1791. URL: <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2115881> (the date of application: 24.03.25).
4. Tooth J., Tuptuk N., Watson J.D.M. Transdisciplinary Perspectives on Navigating Digital Twin Adoption. *Engineering for Social Change*. 2024. PP. 453. URL: <https://doi.org/10.3233/ATDE240892> (the date of application: 24.03.25)

Смоляр Л. Г.
канд. екон. наук, проф.,
професор кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-5626-4043;
Голінько Ю. В.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-5851-929X

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ В ОСВІТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Як відомо, головним драйвером розвитку сучасного світу, економічного зростання та суспільного прогресу є інтелектуальні знання та інновації. Для інновацій потрібна розумна співпраця та кооперація із зовнішніми партнерами, з широким спектром зацікавлених сторін для отримання доступу до наукових знань, інноваційних ідей, готових до масштабування рішень, фінансування та політичної підтримки виведення конкретних інновацій (технологій) на ринок.

Одним із таких механізмів широко використовуваним розвиненими країнами є створення інноваційних екосистем. Бізнеси, державні установи та університети об'єднують зусилля задля вигідної кожному учаснику співпраці. Обмін ресурсами як матеріальними, так і нематеріальними створює синергетичні зв'язки, які утворюють екосистеми. Нові ідеї отримують практичну реалізацію та приносять прибуток усім залученим в процес створення.

Роль інноваційних екосистем у трансформації сучасної освіти важко переоцінити. Співпраця між університетами та підприємствами все більше сприймається як засіб посилення інновацій через обмін знаннями. Фактично це створює освітні хаби, які роблять університети не просто бібліотекою знань, а реальним учасником ринку, який докладає зусиль для руху інноваційного процесу всього суспільства. Подібна співпраця надає освітнім установам суб'єктивності, тобто з їхніми думками рахуються. Це створює імідж для університету, враження, яке він справлятиме, позначатиметься на кількості охочих у нього вступити та якості їх роботи для підтримки цього образу.

Університети мають низку мотивацій для співпраці з підприємствами, серед яких – доступ до додаткового фінансування та сучасного обладнання, можливість комерціалізації наукових розробок, підвищення працевлаштування випускників і покращення якості навчальних програм. Така взаємодія дозволяє академічним установам краще адаптуватися до потреб ринку, сприяє впровадженню інновацій, розширює дослідницький потенціал, а також підвищує престиж і суспільну цінність університету через внесок у розвиток економіки знань.

Однак жодну з мотивацій, визначених для університетів, не можна розглядати як фактор, що створює односторонній вплив або перевагу, – це свідчить про те, що університети не намагаються домінувати чи контролювати промисловість, вступаючи з нею у співпрацю.

Тому проаналізувати міжнародний досвід функціонування інноваційних освітніх екосистем є важливим завданням, особливо для того, щоб виявити причини обмеженого розвитку таких систем в Україні. Дослідити інші країни й винести уроки з-за кордону для України та причини гальмування впровадження інноваційних екосистем у нас.

Інноваційна екосистема містить у собі суб'єктів економічних відносин, самі економічні відносини а також неекономічні частини, наприклад, технології, інституції, соціальні взаємодії та культуру. Як раз неекономічні компоненти можуть сприяти створенню ідей, запровадженню інновацій та їх розповсюдженню [1 с.102]. Освітні установи, бізнес, держава, спільнота є головними учасниками інноваційних екосистем. На тлі посилення міжнародної конкуренції та швидких технологічних змін уряди активно заохочують співпрацю між університетами та промисловістю як засіб підвищення ефективності інновацій і, таким чином, сприяють створенню багатства.

Кремнієва долина – один із найвідоміших і часто наведених прикладів інноваційної екосистеми у світі. Розташована в районі затоки Сан-Франциско, вона стала визначним осередком технологічного підприємництва завдяки високій концентрації компаній-лідерів, таких як Apple, Google, Facebook та Adobe. Успіх цієї екосистеми забезпечується потужною мережею венчурних інвесторів, акселераторів, інкубаторів, а також тісною взаємодією бізнесу з академічною спільнотою, зокрема зі Стенфордським університетом. Кремнієва долина залишається провідним центром інновацій та технологічного підприємництва. У 2023 році кількість нових компаній, які досягли статусу «єдинорога» (приватні компанії з оцінкою понад 1 мільярд доларів), значно зменшилася: було створено лише 15 таких компаній, що на 80 % менше порівняно з попереднім роком [2]. Ця тенденція відображає загальне зниження венчурних інвестицій, які у 2023 році впали на 42 % порівняно з попереднім роком, досягнувши найнижчого рівня з 2017 року.

Фінансування – ще одна важлива частина головоломки того, як створити та підтримувати інноваційні екосистеми. Процвітаюча інноваційна екосистема не може існувати, якщо високотехнологічні фірми не можуть отримати фінансування, необхідне для розвитку. І тут варто зазначити, що саме венчурні та приватні інвестиційні фонди відіграють ключову роль у фінансуванні технологічних компаній Кремнієвої долини, забезпечуючи капітал для їхнього зростання та інновацій. Ці фонди постійно інвестують у нове покоління «єдинорогів», використовуючи прибутки від попередніх інвестицій для підтримки перспективних стартапів. За даними Національної асоціації венчурного капіталу США, станом на кінець 2023 року в країні діяло 3 417 венчурних фірм, які уклали 13 608 угод на суму 170,6 мільярдів доларів.

Цікаво, що зі зростаючою частотою партнерств між університетами та промисловістю, освітні установи зосередилися на питанні розробки ефективної системи управління для спільних досліджень. У США та Великій Британії низка університетів створює спеціальні офіси та правила для адміністрування досліджень, що фінансуються ззовні, або наймають консультантів для надання таких послуг [3 с. 114].

У контексті розвитку інноваційних екосистем важливим орієнтиром є Глобальний індекс інновацій (ГІІ), який оцінює інноваційний потенціал 133 країн світу. Індекс охоплює сім ключових блоків, серед яких інститути, людський капітал, інфраструктуру, ринки, бізнес-середовище, технологічні результати та креативність. Поняття інноваційної екосистеми фігурує переважно у складовій бізнес-середовище, що включає розвиток кластерів, ефективну взаємодію між університетами та підприємствами, а також загальну культуру інновацій. У цьому контексті варто звернути увагу на позиції України в рейтингу ГІІ, що відображають як її потенціал, так і наявні структурні бар'єри.

У 2024 році Україна зайняла 60-те місце зі 133 країн у ГІІ, втративши п'ять позицій порівняно з минулим роком. Незважаючи на це, вона зберігає 4-те місце серед країн із рівнем доходу нижче середнього, що свідчить про певний потенціал для зростання [4 с. 56]. Основними причинами погіршення стали ослаблення інституційної спроможності, зокрема низькі оцінки ефективності уряду, верховенства права та доступу до якісної освіти й досліджень. Війна, нестабільне управління, правова невизначеність і падіння рівня прямих іноземних інвестицій суттєво вплинули на ці показники. Така динаміка вказує на необхідність зміцнення державних інституцій, інвестування в людський капітал, покращення освітньої системи та створення стабільного правового середовища, що дозволить Україні поступово зміцнювати свою позицію як гравця на глобальній інноваційній карті.

Одним із ключових компонентів успішних інноваційних екосистем є тісна співпраця між університетами та бізнесом у сфері досліджень і розробок (R&D). У країнах з високим індексом інновацій ця взаємодія реалізується через спільні проекти, трансфер технологій, індустріальні наукові парки та акселераційні програми. Така модель забезпечує ефективне використання наукового потенціалу, доступ до практичних ресурсів, а також пришвидшує комерціалізацію результатів досліджень. В Україні ця форма співпраці лише формується і стикається з низкою викликів — від недовіри між сторонами до браку фінансування та інституційної підтримки. Нещодавно уряд почав чистити реєстр індустріальних парків, адже в Україні на початку 2025 року їх було зареєстровано понад 100. Однак в більшості ці парки є лише на папері. Проте саме розвиток партнерств між освітою та промисловістю може стати одним із рушіїв формування повноцінної інноваційної екосистеми.

Отже, ефективна інноваційна екосистема в освіті неможлива без якісної взаємодії між університетами, бізнесом і державою. Міжнародний досвід свідчить, що саме партнерства у сфері досліджень і розробок дозволяють країнам формувати конкурентоспроможні освітні та наукові середовища. Для України, яка має значний інтелектуальний потенціал, критично важливим є подолання інституційної слабкості, активізація підтримки з боку держави та формування довіри між учасниками інноваційного процесу. Лише за умови комплексного підходу можна створити життєздатну інноваційну екосистему, здатну забезпечити стійкий розвиток освіти та економіки в цілому.

Список використаних джерел

1. Mercan B., Göktaş D. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. *International Research Journal of Finance and Economics*. 2011. № 76. С. 102–112.
2. Sheng A., Geng X. China Needs a Better Innovation Ecosystem [Електронний ресурс]. 02.04.2024. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/china-needs-better-innovation-ecosystem-by-andrew-sheng-and-xiao-geng-2024-04> (the date of application: 18.03.2025).
3. Hellstrom T., Jacob M. Emerging issues in R&D evaluation: The case of university-industry partnership networks. *Knowledge Production in the Academy*. 2000. С. 95.
4. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/> (the date of application: 18.03.2025).

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Процес глобалізації, що набрав обертів у ХХ столітті, суттєво вплинув на економічні та соціальні процеси у світі. Під його впливом трансформується конкуренція – один із ключових чинників ринкової економіки. Наразі формується єдиний світовий ринок, де між собою змагаються не лише компанії, а й цілі держави.

Глобалізація в економічній сфері означає процес інтеграції національних економік в світову економічну систему [2]. Це означає, що міжнародна торгівля, фінансові потоки та інвестиції між різними країнами стають все більш інтенсивними, а господарські зв'язки між країнами стають все більш інтегрованими.

З моєї точки зору, глобалізацію в економічній сфері можна відстежити до початку ХІХ століття, коли відбулася індустріальна революція в Європі. Зростання промислового виробництва привело до збільшення обсягів міжнародної торгівлі, інвестицій та фінансових операцій між країнами.

Сучасний розвиток світової економіки відзначається посиленою концентрацією капіталу та виробництва в обмеженій кількості регіонів. Це стимулює активізацію діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК), які стали основним рушієм глобалізаційних процесів. Їхній вплив на міжнародну економіку є надзвичайно значним, оскільки зовнішньоекономічна діяльність ТНК визначає характер міжнародних економічних відносин. Завдяки масштабним виробничим, торговельним і інвестиційним операціям ці корпорації фактично виконують роль глобального регулятора виробництва та розподілу ресурсів. Ключовою конкурентною перевагою ТНК є їхня стійкість до нестабільності національних економік у глобальному середовищі. Динамічні зміни зовнішнього середовища та посилення конкуренції на світових ринках змушують компанії шукати ефективні стратегії для збереження й зміцнення своєї міжнародної конкурентоспроможності.

Наразі найбільш поширеною є думка, що міжнародна конкурентоспроможність означає наявність характеристик, які створюють конкурентні переваги для організації, що бере участь у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Носіями цих характеристик, тобто конкурентних переваг, можуть бути різні види продукції, компанії, їх групи, які створюють об'єднання дочірніх підприємств або конгломерати, а також окремі країни та їх союзи, що змагаються за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин.

Розглянемо основні аспекти впливу глобалізації на конкурентоспроможність ТНК [1, 3]:

По-перше, глобалізація дозволяє ТНК виходити на нові ринки, збільшуючи обсяги продажів та диверсифікуючи ризики. Це сприяє зростанню доходів і підвищенню стійкості компаній до локальних економічних коливань.

По-друге, можливість розміщення виробництва в країнах з нижчими витратами на робочу силу та ресурси дозволяє ТНК знижувати собівартість продукції, підвищуючи свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

По-третє, глобалізація сприяє швидкому обміну знаннями та технологіями між країнами, що дозволяє ТНК впроваджувати передові розробки, покращуючи якість продукції та ефективність бізнес-процесів.

По-четверте, вихід на нові ринки часто супроводжується конкуренцією з місцевими підприємствами, які краще розуміють специфіку локального споживача. Це вимагає від ТНК адаптації продуктів та маркетингових стратегій до місцевих умов.

По-п'яте, глобальна присутність піддає ТНК впливу різних політичних та економічних ризиків, таких як зміни законодавства, валютні коливання або торговельні бар'єри.

Отже, глобалізація надає транснаціональним корпораціям значні переваги для зміцнення їх конкурентоспроможності, проте одночасно вимагає гнучкості та адаптивності до різноманітних викликів, пов'язаних з діяльністю на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. *Economic Synergy*. 2023. №1. С. 142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_13 (дата звернення: 03.03.2025).
2. Глуха Г. Я. Глобалізація та економічне зростання // Академічний огляд. *Економіка та підприємництво* : науковий журнал. – Дніпропетровськ, 2014. № 1(40). 17с. URL: <https://ir.duan.edu.ua> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Ільницький Д., Безрукова Н., Свічкарь В. Конкурентні переваги транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки. *Економіка і регіон*. 2018. №1(68). С. 118–126. URL: journals.nupr.edu.ua. (дата звернення: 05.03.2025).

Хлебінська О. І.
асистент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-7977-0483;
Руденко О. О.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0162-1071

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У сучасному світі відбуваються швидкі зміни в усіх сфері діяльності людини, так само і в компаніях. Наразі якість продукції є важливим показником ефективності будь-якого підприємства та також дає їм високу конкурентоспроможність на конкретному сегменту ринку. Міжнародні та українські компанії активно впроваджують нові підходи до управління якістю, орієнтуючись на глобальні тренди, які визначають розвиток міжнародного бізнесу в світі.

Основними глобальними трендами в цій сфері є інтеграція принципів Total Quality Management (TQM), використання методів Lean та Six Sigma, цифровізація процесів контролю якості, екологічна відповідальність підприємств та застосування штучного інтелекту для аналізу даних і прогнозування дефектів.

Одним із найважливіших трендів є посиленна увага до екологічних стандартів та сталого розвитку. Компанії дедалі частіше впроваджують концепцію «зеленої якості», яка передбачає мінімізацію впливу на довкілля на всіх етапах виробничого циклу. Це охоплює використання екологічно чистих матеріалів, оптимізацію виробничих процесів та впровадження технологій утилізації відходів.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для управління якістю. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє швидко ідентифікувати потенційні дефекти продукції, прогнозувати їх виникнення та розробляти превентивні заходи. Автоматизація систем моніторингу якості скорочує вплив людського фактора та підвищує точність оцінки показників якості.

Ще одним ключовим аспектом є зростаюча роль клієнтоорієнтованого підходу в управлінні якістю. Споживачі стають більш вимогливими, і компанії зобов'язані адаптувати свої продукти та послуги відповідно до очікувань ринку. Це стимулює розвиток масової кастомізації, коли якість товару чи послуги адаптується до потреб конкретного клієнта завдяки гнучким виробничим процесам і використанню цифрових технологій.

Також варто відзначити зростання значущості стандартів та сертифікації якості. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 14001 та IATF 16949, допомагає компаніям забезпечувати стабільність виробничих процесів та підвищувати довіру з боку партнерів і споживачів. Регулярний аудит та контроль відповідності цим стандартам стає обов'язковою практикою для компаній, що прагнуть закріпитися на глобальному ринку.

Проаналізуємо основні глобальні сучасні тренди управління якістю та приклади їх впровадження на підприємствах:

1. Орієнтація на екологічність та сталий розвиток:

Одним із найбільш важливих глобальних трендів не лише у сфері управління якістю, а й загалом, є впровадження принципів сталого розвитку. Європейські компанії слідують стандартам ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління), що включає екологічну відповідальність, ефективне використання ресурсів і зменшення викидів CO₂. Яскравим прикладом є компанія IKEA, яка активно застосовує екологічні матеріали та прагне досягти кліматичної нейтральності [1]. Дивлячись на український досвід, то компанія «Біосфера» (виробник гігієнічних товарів та побутової хімії), яка також застосовує екологічні стандарти, яка використовує у своїй діяльності перероблені матеріали та мінімізує пластикові відходи.

2. Стандартизація та відповідність міжнародним нормам:

Європейські компанії широко застосовують стандарти якості, зокрема ISO 14001, ISO 45001 та ISO 9001. Українські ж компанії все ж більше використовують ці стандарти для розвитку перспективного експорту. Завдяки цим стандартам компанія може успішно вийти на міжнародний ринок та завоювати довіру нових споживачів. До прикладу, українська компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП) сертифікував свою продукцію за стандартами HACCP та BRC, що дозволило

йому експортувати м'ясну продукцію до Європи [3]. Компанія Carlsberg Group має строгі стандарти контролю якості напоїв і впроваджує сучасні системи тестування.

3. Цифровізація процесів контролю якості:

Такі інноваційні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), та також Інтернет речей (IoT), сприяють покращенню до найвищих стандартів контролю якості на всіх етапах виробництва. Європейська компанія, така як Siemens, використовує платформи для того, щоб аналізувати контроль якості на кожному етапі виробництва і таким чином це забезпечує їм хорошу репутацію на міжнародному ринку. А от в Україні є компанія «Нова Пошта», яка застосовує автоматизовані системи відстеження посилок, що дозволяє значно зменшити кількість втрат та покращити сервіс для клієнтів як на українському ринку, так і на міжнародному [2].

4. Орієнтація на клієнта та персоналізація продуктів:

Сучасні споживачі є дуже вимогливими до якості продукції і, звичайно, очікують високого рівня якості продукції від будь-якої компанії. Європейські компанії використовують підходи Total Quality Management (TQM) та Lean Management для покращення процесів та задоволення потреб клієнтів. Наприклад, Зага впроваджує швидке реагування на попит покупців, оновлюючи колекції кожні два тижні. В Україні компанія «Розетка» використовує гнучкі логістичні рішення та персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, що дозволяє їй залишатися лідером онлайн-торгівлі.

5. Використання принципів гнучкого управління (Agile та Kaizen):

Європейські компанії активно застосовують методику Agile та Kaizen для постійного вдосконалення процесів і кінцевої продукції. А от в Україні ці методики, в основному, застосовуються у стартапах, технологічних компаніях і також виробничих підприємствах. Наприклад, українська ІТ-компанія SoftServe використовує Agile-методології для покращення розробки програмного забезпечення та оптимізації внутрішніх процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку [4]. Міжнародна компанія, зокрема Toyota є відомим прикладом впровадження Kaizen.

Глобальні тренди в управлінні якістю формують нові підходи до бізнес-процесів і сприяють підвищенню ефективності підприємств. Використання методів Lean, Six Sigma та TQM дозволяє мінімізувати витрати та покращити якість продукції. Інтеграція цифрових технологій, включаючи штучний інтелект і великі дані, значно підвищує швидкість і точність контролю якості. Зростаюча роль сталого розвитку змушує підприємства впроваджувати екологічні стандарти та оптимізувати використання ресурсів.

Крім того, вплив клієнтоорієнтованих стратегій призводить до глибшого розуміння потреб споживачів та сприяє персоналізації товарів і послуг. Впровадження міжнародних стандартів управління якістю забезпечує високу довіру з боку партнерів і клієнтів, а також сприяє розширенню ринків збуту. В умовах сучасної економіки важливим аспектом стає не лише відповідність встановленим стандартам, а й здатність компанії швидко адаптуватися до нових вимог ринку та інноваційних технологій.

Глобальні тренди управління якістю є важливим кроком для майбутнього міжнародного бізнесу та також створюють нові можливості для компаній, які хочуть зростати і розширювати свою сферу діяльності. Сталий розвиток, цифровізація, клієнтоорієнтованість, гнучке управління та стандартизація є ключовими факторами успіху в умовах сучасної міжнародної конкуренції.

Українські компанії, дотримуючись цих глобальних трендів, отримують конкурентні переваги для покращення якості своєї продукції та відкриття дверей до міжнародних ринків. Завдяки цьому вони можуть не лише зміцнити свої позиції в Україні, але й стати серйозними гравцями на міжнародній арені. Успішний досвід міжнародних компаній демонструє, що якість – це не просто вимога ринку, а й стратегічний інструмент розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1. Меблі та інші товари для дому. *Hej! Welcome to IKEA Global*. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/> (дата звернення: 25.03.2025).
2. Нова пошта. *Нова пошта - головний сайт*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Працюємо заради Перемоги | МХП. *Працюємо заради Перемоги | МХП*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 25.03.2025).
4. SoftServe | Компанія з розробки програмного забезпечення та цифрових послуг. *SoftServe | Software Development & Digital Services Company*. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (the date of application: 25.03.2025).

Яременко О. Д.
студентка ФММ;
Сухорукова О. А.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7157-8270

СУЧАСНИЙ СТАН ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Зовнішня торгівля є важливим сектором розвитку будь-якої країни, визначаючи ступінь інтеграції національної економіки у світову. Повномасштабне вторгнення РФ значно вплинуло на структуру, напрямки та обсяги зовнішньої торгівлі України. Проаналізовано динаміку експорту й імпорту товарів України до та після повномасштабного вторгнення, визначено питому вагу країн СНД та ЄС в показниках зовнішньої торгівлі, розглянуто структуру імпорту у 2021–2024 рр.

У 2021–2024 рр. експорт та імпорт України зазнали значних коливань (табл.1). У 2022 році відбулося різке падіння експорту та імпорту, проте в 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення. Водночас зростає негативне сальдо торгівлі, що є викликом для економічної стабільності та потребує стимулювання експорту й зменшення залежності від імпортної продукції. Імпорт товарів впродовж досліджуваного періоду займає більшу частку у зовнішньоторговельному обороті України.

Таблиця 1 – Динаміка експорту й імпорту товарів України 2021–2024 рр.

Експортно-імпортні операції	2021	2022	2023	2024
Експорт товарів, послуг млн. USD	68 088	44 173	35 958	40 410
Імпорт товарів, млн. USD	73 289	59 503	63 456	70 496

Джерело: укладено авторами за матеріалами [1]

Здійснення імпоротної діяльності обумовлено наступними чинниками: потребою у критичному імпорті, зокрема енергоносіїв, обладнання, технологій, які не виробляються в Україні; наявним попитом на імпортні товари; забезпеченням військових потреб. Зокрема, мотивами здійснення імпоротної діяльності підприємствами є забезпечення виробничого процесу необхідною сировиною, матеріалами та комплектуючими; доступ до сучасних технологій, обладнання; розширення асортименту продукції; формування довгострокових міжнародних відносин. Склад і структура імпорту товарів наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Структура імпорту за групами товарів 2021–2024 рр., (млн. дол. США /%)

Найменування	2021	у %	2022	У %	2023	У %	2024	У %
Продовольчі товари та с/г продукція	7 741	11	5 955	10	6 950	11	7 639	11
Мінеральні продукти	638	1	312	1	270	0,4	264	0,4
Паливно-енергетичні товари	14 938	20	17 063	29	10 338	16	8 898	13
Продукція хімічної промисловості, каучук	14 553	20	9 560	16	11 039	17	11 744	17
Машини, устаткування та транспорт	23 254	32	15 976	27	19 818	31	24 986	35
Інші товари	12 165	17	10 637	18	15 041	24	17 148	24
Всього	73 289	100	59 503	100	63 456	100	70 679	100

Джерело: укладено автором за матеріалами [2]

У структурі імпорту за досліджуваний період зростає частка машини, устаткування та транспорту: імпорт цієї категорії у 2024 році досяг 24 986 млн дол. США, що свідчить про значну залежність України від закордонної техніки, недостатній розвиток внутрішнього машинобудування; зростання потреб у спеціальній техніці; в той же час скоротилася абсолютна сума витрат та частка паливно-енергетичних товарів (з 17 063 млн дол. США у 2022 році до 8 898 млн дол. США у 2024 році). Стабільно високою залишається частка продукції хімічної промисловості (17–20 %). Частка продовольчих товарів зберігається на рівні 10–11 %.

Географічна структура імпорту у 2021–2024 рр. характеризується зростанням частки ЄС та інших країн, натомість імпорт з країн СНД з 19 % у 2021 скоротився до мінімального 1 % у 2024 році, зокрема скоротилися обсяги імпорту з РФ паливно-енергетичних товарів, продукції хімічної промисловості, машинобудування та інших товарних груп у зв'язку з повномасштабним вторгненням та припиненням торгівлі (рис.1 та рис.2).

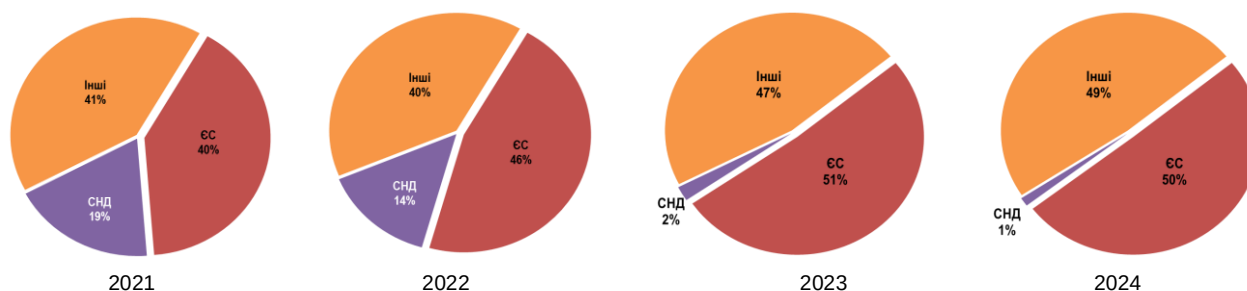


Рисунок 1 – Питова вага країн ЄС і СНД в імпорті товарів і послуг України з 2021 по 2024 рік
Джерело: укладено авторами за матеріалами [2]

Станом на 2024 р. найбільшим торговельним партнером України є ЄС з обсягом імпорту 35 537,6 млн. дол. США. Серед товарів, що імпортуються з ЄС, можна виокремити машини та устаткування, хімічну продукцію. Найбільшими країнами – торговельними партнерами з ЄС є Німеччина, Польща, Італія, Болгарія. Друге місце посідає імпорт з Китаю вартістю 14 308,2 млн дол. США, що становить 20 % від загальної частки імпорту, основними торговельними групами є транспортні засоби та обладнання, споживчі товари. Імпорт з Туреччини складає 4 226,63 млн. дол. США. Та включає плодоовочеву продукцію, хімічну продукцію та машинобудування. Перспективним є також партнерство з США, Індією, Великобританією.

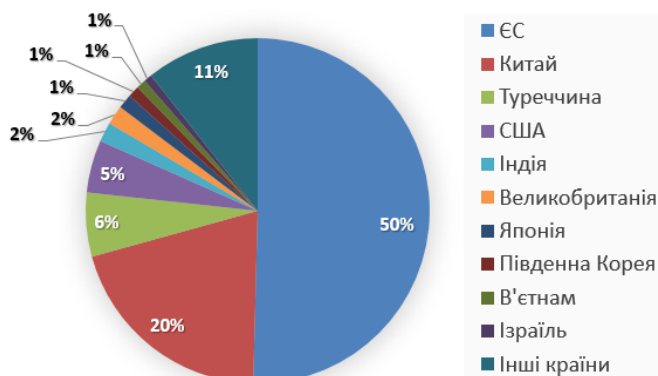


Рисунок 2 – Географічна структура імпорту України в 2024 р.
Джерело: укладено авторами за матеріалами [1]

Сьогодні існують значні проблеми здійснення імпортової діяльності, які, зокрема, пов'язані з війною: руйнування логістичної інфраструктури, збільшення витрат на перевезення, інфляція. Значною проблемою в умовах пасивного платіжного балансу є забезпечення коштів для оплати імпортованих поставок шляхом отримання позик та грошової допомоги; це призводить до значного зростання міжнародної заборгованості. Ще однією з проблем імпорту є захоплення внутрішнього ринку іноземними виробниками, які в боротьбі за ринок збуту та зменшення конкуренції часто застосовують недобросовісні прийоми (як наприклад, демпінг) для придушення вітчизняного виробника. Це негативно відбивається на економічній безпеці країни [3, с. 35–36].

Аналіз, проведений в даній роботі, демонструє значні зміни в імпортній діяльності України після 2022 року. Хоча війна спричинила суттєві виклики для зовнішньоекономічної діяльності України, спостерігається тенденція до подальшої інтеграції держави у європейський ринок та зміцнення торговельних зв'язків з іншими країнами світу.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт СОТ. URL: <https://www.wto.org/> (дата звернення: 18.03.2025)
2. Сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 18.03.2025)
3. Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Стовбуненко Д. Д. Теоретичні аспекти імпортової діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 34–40.

**СТАЛІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК:
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ
В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

**SUSTAINABLE SUPPLY CHAINS:
EUROPEAN STRATEGIES AND PRACTICES
IN UKRAINIAN REALITIES**

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах існує високий ступінь невизначеності, що ставить складні виклики перед логістичними системами мікро-, мезо- та макrorівнів і, відповідно, вимагає кардинального перегляду підходів до управління. Такі умови спричинили глобальна пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, кліматичні зміни, торговельні війни та санкції – усе це робить прогнозування та планування логістичних процесів надзвичайно складним завданням. Глобальні ланцюги поставок, створені протягом багатьох років на основі принципів мережевої взаємодії, ефективності та мінімізації витрат, виявилися надто крихкими і чутливими до зовнішніх шоків. Такі події як блокада портів, закриття кордонів, дефіцит контейнерів тощо мають каскадні наслідки, які відчувають компанії по всьому світу.

За умов глобальної нестабільності компанії вимушені впроваджувати в свою діяльність адаптивні логістичні стратегії, основою яких є принципи диверсифікації, цифровізації та сталого розвитку.

1. Диверсифікація та багаторівневі постачальницькі мережі.

Ризики, які виникли через геополітичні конфлікти та пандемії, поставили під питання залежність підприємств від окремих країн і регіонів. Одним з ефективних рішень можна назвати впровадження концепцій *nearshoring* (перенесення виробництва ближче до ринків збуту) та *friendshoring* (співпраця з надійними економічними партнерами) [1]. Завдяки цьому можна зменшити ризики логістичних перебоїв і забезпечити більшу стійкість ланцюгів постачання.

2. Цифровізація та використання штучного інтелекту.

Ще одним важливим фактором у покращенні логістики є використання сучасних цифрових інструментів, таких як IoT, блокчейн та ШІ. Наприклад, IoT може зробити середовище достатньо розумним, щоб проаналізувати можливі ризики щодо зриву поставок і негайно вжити заходів для зміни шляхів постачання. Blockchain допомагає надавати відкриту та надійну інформацію, пов'язану з ланцюгами поставок, які є найбільш важливими для міжнародної логістики.

3. Стала логістика та екологічні ініціативи.

Не менш важливим завданням, що постає перед компаніями сьогодні, є врахування екологічних аспектів логістики. Використання електровантажів, інвестиції в зелений транспорт та застосування концепції кругової економіки (наприклад, повторне використання пакувальних матеріалів) сприяють підвищенню ефективності ланцюгів постачання та зменшенню їхнього негативного впливу на довкілля.

Українські підприємства, які вибудовують експортні ланцюги постачання або прагнуть інтегруватися до глобальних логістичних мереж, мають враховувати зазначені тренди для оптимізації своїх логістичних систем, активно впроваджувати інновації для автоматизації та оптимізації логістичних процесів, а також сприяти формуванню середовища логістичної діяльності, що дозволить гнучко реагувати на глобальні виклики та сприяти зменшенню логістичних ризиків.

Аналіз середовища логістичної діяльності в Україні та визначення шляхів її адаптації до геополітичних та геоekonomічних змін можна зробити за допомогою показників логістичної ефективності країни за індексом LPI (Logistics Performance Index) [2]. Аналіз значень та динаміки цих параметрів дозволяє виявити основні проблеми та шляхи їх вирішення, а саме:

1. **Якість митних процедур (Customs)** можна назвати найслабшою ланкою української логістичної системи з найнижчими оцінками серед усіх компонентів. Запроваджувана наразі митна реформа відповідно до митного законодавства ЄС передбачає спрощення митних процедур та їх цифровізацію для міжнародних перевезень, зокрема на кордонах з ЄС, щоб зменшити час на проходження кордону і полегшити зовнішньоекономічну діяльність. Нова концепція митного брокерства дозволить значно полегшити процедуру проходження митного контролю для представників бізнесу. Впровадження інструментів транспортного безвізу, зелених транспортних коридорів, е-черги та АЕО свідчать про значні можливості покращення якості митних процедур.

2. **Якість інфраструктури (Infrastructure)** дуже важлива для надання комплексних логістичних послуг та підвищення якості логістичного сервісу. З одного боку, транспортна інфраструктура України зазнала значних руйнувань під час воєнних дій, загальні збитки від яких оцінюються в 35 млрд дол., а з іншого – здійснюється модернізація наявних об'єктів, розвиваються порти р. Дунай, будуються нові контейнерні термінали і логістичні хаби на кордоні з ЄС, розширюється

мережа європейських транспортних коридорів ТЕН-Т на територію України. 2024 рік став періодом адаптації транспортної інфраструктури України до нових викликів, що створює передумови для повоєнної відбудови не тільки портів, доріг та прикордонних переходів, але й залізничної мережі, логістичних хабів та інтегрованих транспортних коридорів, які з'єднують Україну з європейською транспортною системою.

3. **Міжнародні перевезення (International shipment)** можна визначити як найбільш стабільний показник, з поступовим зростанням (з невеличкими падіннями) від 2007 до 2023. Цей показник відображає простоту оформлення та відправлення експортних товарів. Відновлення судноплавства в акваторії Чорного моря та експортних перевезень через морські порти України, розширення мережі інтермодальних перевезень через порти Румунії, Польщі та Туреччини свідчить про адаптацію українських експортерів та імпортерів до воєнних умов та створення альтернативних транспортних коридорів.

4. **Індикатор логістичної компетентності (Logistics competence)** зростав до 2014 року, потім поступово знижувався. Це дуже суб'єктивний показник, що відображає, з одного, якість логістичних послуг в країні, а з іншого – компетентність логістичного персоналу, його здатність приймати ефективні логістичні рішення. Результати різноманітних досліджень свідчать, що українська логістика виявилася стійкою до зовнішніх викликів і продовжує динамічно розвиватися. Основним драйвером розвитку, на нашу думку, стала електронна комерція, яка стимулювала попит на 3PL-послуги в Україні, зокрема на послуги фулфілмент-центрів. Згідно з прогнозами Української асоціації електронної комерції, український ринок електронної комерції продовжить своє зростання у 2025, з середньорічним темпом на рівні 15-20%. Це означає збільшення попиту на швидку та надійну доставку, розвиток мережі поштоматів, автоматизацію процесів обробки замовлень і вдосконалення логістики останньої милі.

5. **Відстеження вантажів (Tracking & tracing)** показує стабільне зростання до 2014 року, потім різке зниження. Однак, на нашу думку, невизначеність середовища логістичної діяльності спонукала вітчизняних постачальників логістичних послуг до активного використання технологічних інновацій, в тому числі технологій інтернету речей для моніторингу не тільки маршрутів перевезень, а й умов схоронності та цілісності вантажів, аналітики даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами, систем глобального позиціонування та TMS для оптимізації логістичних мереж, побудови альтернативних маршрутів з урахуванням факторів ризику, калькуляторів CO2 для контролю і зменшення шкідливих викидів у довкілля.

6. **Своєчасність доставки (Timeliness)** демонструє найвищі показники серед усіх компонентів LPI для України, з особливо помітним зростанням до 2014 року. Дотримання термінів доставки в умовах війни є надзвичайно складним завданням. Тим не менше, досвід українськими компаніями свідчить про те, що більшість із них значно прискорили свої процеси і, відповідно, терміни доставки. Найкращим свідченням адаптації до цих складних умов є діяльність компаній «Нова пошта», «Укрпошта» та «Міст-експрес», які гарантують швидкість і своєчасність доставки не тільки територією України, але й за кордоном. Чимало логістичних операторів активно використовують такі інструменти як електронні кабінети клієнтів, дашборди і КПІ в онлайн-режимі, електронні цифрові платформи для відстеження руху транспортних засобів тощо. Це допомагає своєчасно приймати коригуючі дії та узгоджувати з клієнтами можливі зміни в термінах доставки в режимі реального часу.

Окремо слід зазначити про те, що в Україні реалізується пілотний проєкт з впровадження е-ТТН у сфері внутрішніх вантажних перевезень – «Система е-ТТН». Використання цієї системи сприяє підвищенню безпеки, зручності та прозорості перевезень.

Отже, адаптація логістичних систем до умов невизначеності потребує комплексного підходу, що включає як диверсифікацію та цифровізацію, так і інтеграцію екологічних стратегій. Показники LPI чітко відображають вплив зовнішніх шоків, таких як військовий конфлікт та повномасштабне вторгнення. Це підкреслює вразливість логістичних систем до геополітичної нестабільності. Україні необхідно розробити та впровадити адаптивні логістичні стратегії, що базуються на принципах стійкості, гнучкості та диверсифікації. Щодо ключових проблем, то: митні процедури залишаються слабким місцем, що потребує негайних реформ; необхідна модернізація інфраструктури, особливо в умовах воєнних руйнувань. Тому цифровізація та використання штучного інтелекту є критично важливими для підвищення ефективності та прогнозування ризиків.

Ці висновки підтверджують необхідність розробки комплексних стратегій адаптації логістичних систем українських підприємств до умов невизначеності. Щоб продовжувати успішно вести бізнес у логістичній сфері, компанії мають залишатися гнучкими, швидко підлаштовуватись під будь-які зміни, реагуючи на новий список вимог.

Список використаних джерел

1. Gereffi G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s42214-020-00062-w>. (the date of application: 28.03.2025).
2. International Scorecard Page | Logistics Performance Index (LPI). Home | Logistics Performance Index (LPI). URL: <https://surl.li/zlizi>. (the date of application: 28.03.2025).

Гагієва Д. А.
магістр ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0009-3521-3392;
Смерічевська С. В.
д-р екон. наук, проф.,
завідувачка кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0733-8525

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В ЗЕЛЕНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Сучасний бізнес все частіше стикається з викликами, зумовленими зростаючими екологічними вимогами, обмеженістю природних ресурсів та посиленням державного регулювання у сфері сталого розвитку. Згідно зі звітом Всесвітньої Метеорологічної Організації (ВМО), рівень парникових газів піднявся до нового рекорду в 2023 році, що призвело до підвищення температури на планеті на довгі роки в перед. Логістичні процеси відіграють ключову роль у глобальних викидах парникових газів, зокрема через транспортування товарів і споживання пального. Транспортний сектор є одним із найбільших джерел забруднення, його викиди досягають 8239 млн тонн CO₂-еквівалента, що ставить його на друге місце серед найбільш забруднюючих галузей.

Європейський зелений курс (ЄЗК) став важливим кроком у боротьбі з кліматичними змінами, зокрема через амбіційні цілі щодо досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Посилення регулювання, зокрема поширення Системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS) на морський та автомобільний транспорт і впровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), вимагають від підприємств суттєвих інвестицій в сучасні технології та трансформацій в управлінні ланцюгами постачання. Зростаючий попит на ефективні логістичні рішення лише посилює цей вплив, змушуючи компанії шукати шляхи для зменшення свого вуглецевого сліду.

У відповідь на ці виклики бізнес стикається з потребою впровадження засад зеленої логістики – підходу, що поєднує екологічну відповідальність з операційною ефективністю. Скорочення використання викопного палива, оптимізація маршрутів, запровадження відновлюваних джерел енергії на складах є ключовими складниками цієї трансформації. Проте, для досягнення реальних результатів необхідні не лише локальні зміни, а й стратегічні інноваційні рішення, які здатні забезпечити довготривалий ефект та підвищити конкурентоспроможність компаній.

Впровадження принципів ESG (екологічні, соціальні та управлінські чинники) все більше набуває ваги як стратегічне рішення для підприємств, які націлені на сталий розвиток і поліпшення конкурентоспроможності в секторі логістики. ESG-стратегія сприяє зростанню довгострокової вартості компанії, допомагаючи їм зменшити ризики, залучити інвестиції (за даними «KEY ESG», інституційні інвестиції, орієнтовані на ESG, досягнуть 33,9 трлн доларів до 2026 року, і Європа лідирує на цьому ринку) та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Енергетика та декарбонізація залишаються пріоритетними напрямками для міжнародних корпорацій. Зростання інвестицій у «зелений» перехід, зокрема в відновлювану енергетику, передбачає підвищення операційної ефективності та використання великих даних для моніторингу ESG [1].

Використання стратегії ESG в логістиці включає не лише адаптацію до екологічно чистих технологій, але й важливий етап – інтеграцію метрик та систем звітності. Цей процес вимагає використання сучасних технологій, які дозволяють автоматизувати збори даних та моніторинг екологічних показників. Цифрові інструменти, такі як датчики та «розумні» лічильники, займають лідируючі позиції завдяки своїй ефективності у зборі даних для ESG-звітності. Також використовуються більш складні системи, такі як ERP, блокчейн та інші, для інтеграції з системами управління та звітності [1].

Використання цих технологій є важливим аспектом зеленої логістики, що сприяє досягненню екологічних цілей і зменшенню впливу транспорту на навколишнє середовище. Стратегічна доцільність впровадження цих технологій полягає в тому, що вони дозволяють компаніям не тільки відповідати екологічним вимогам, але й оптимізувати логістику, що сприяє зменшенню витрат та збільшенню загальної ефективності.

IoT, завдяки своїй здатності забезпечити постійний моніторинг та збір даних про стан транспортних засобів, рівень викидів CO₂, ефективність використання пального та загальний стан

транспорту, дає можливість оперативно реагувати на зміни та оптимізувати перевезення, що дозволяє досягти не лише екологічних, а й економічних переваг, таких як зниження витрат на паливо та оптимізація маршрутів [2].

Штучний інтелект та Big Data, у свою чергу, дозволяють прогнозувати потреби в перевезеннях, передбачати маршрути на основі аналізу великого обсягу даних, знижуючи витрати пального і викиди завдяки вибору найбільш ефективних шляхів з урахуванням дорожніх умов і погодних факторів, що сприяє сталому розвитку компанії, дозволяючи їй не тільки відповідати на екологічні виклики, а й підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Блокчейн-технології значно підвищують прозорість і надійність логістичних процесів, оскільки забезпечують незмінність і відстежуваність екологічних даних, таких як параметри викидів і використання екологічно чистого пального. Блокчейн-технології дозволяють забезпечити дотримання міжнародних екологічних норм і полегшити взаємодію між усіма учасниками логістичних ланцюгів [2].

Для досягнення більш глибоких змін і максимізації ефекту від впровадження цифрових рішень у бізнес-практики, важливим кроком є перехід до циркулярної економіки.

Циркулярна економіка є ключовим етапом еволюції концепції сталого розвитку, що почала активно розвиватися в 70-х роках XX століття. Ця економічна модель базується на ідеї відновлення та повторного використання ресурсів, спрямованих на збереження природного капіталу та мінімізацію відходів [3]. Стратегічно, циркулярна економіка має значний потенціал для компанії зі зростання на міжнародному рівні. В умовах, коли екологічні стандарти та вимоги стають все більш важливими для урядів, бізнесу та споживачів, інвестиції в циркулярні моделі можуть стати потужною конкурентною перевагою.

Одним з важливих аспектів циркулярної економіки є перебудова ланцюгів постачання за принципом замкненого циклу, що веде до розробки моделей, таких як Closed-Loop Supply Chain (CLSC). Суть CLSC полягає в тому, що компанії націлені не лише на виробництво та реалізацію, але й на те, щоб мотивувати споживачів повертати продукцію після закінчення її життєвого циклу. Ці продукти стають частиною постачання за допомогою зворотної логістики, що дає змогу зменшити потребу у новій сировині та заощадити ресурси [3].

Попри складність втілення замкнених ланцюгів постачання, чимало компаній вже їх активно використовують. Це дає змогу не лише оптимізувати використання ресурсів, а й досягти відчутної економії, зменшити негативний вплив на довкілля та знаходити нові джерела прибутку від реалізації перероблених матеріалів.

Будь-яке інноваційне рішення у сфері зеленої логістики має бути не лише екологічно відповідальним, а й практичним в умовах швидкої урбанізації. Одним із таких ефективних підходів є впровадження кінцевих краудсорсингових сервісних станцій (ECSSs).

Суть кінцевих краудсорсингових сервісних станцій полягає в організації децентралізованої мережі логістичних хабів, що взаємодіють через цифрові платформи для координації постачання, що дозволяє залучати незалежних кур'єрів та компанії з власними транспортними ресурсами до гнучкої та ефективної системи доставки. Такий підхід сприяє скороченню часу перевезень, рівномірному розподілу транспортного навантаження та підвищенню загальної продуктивності логістичних операцій. Використання технологій штучного інтелекту та алгоритмів оптимізації маршрутів додатково підвищує ефективність ECSSs, забезпечуючи точну координацію між усіма учасниками процесу [4]. Екологічна доцільність ECSSs полягатиме у зменшенні викидів від транспорту через оптимізований розподіл вантажів, скорочення традиційних автоперевезень та інтеграцію екологічного транспорту.

Інноваційні стратегії, такі як ESG-стратегія, використання технологій блокчейн, AI, Big Data, циркулярна економіка, Closed-Loop Supply Chain та краудсорсингові сервіси, є важливими елементами для розвитку зеленої логістики. Як стратегічні рішення, вони не лише відповідають на виклики сталого розвитку, а й дають компаніям можливість зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи довгостроковий успіх і підтримку екологічних стандартів.

Список використаних джерел

1. Максимова І. І. Роль діджиталізації у підтримці глобальних ESG ініціатив: перехід міжнародного бізнесу до кліматичної нейтральності. *Інвестиції*. 2024. с. 103.
2. Живко М. А., Вівчарик Н. І., Козій М. В. Зелена логістика у міжнародному транспорті: роль цифрових технологій та е-бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10742> (дата звернення: 21.03.2025).
3. Смерічевська С. В., Постніков О. О. Стратегічні бізнес-моделі управління замкненими ланцюгами постачання (Closed Loop Supply Chain Management) в умовах циркулярної економіки. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Monograph /Gritsenko S., Savchenko L., Матвеев В. В., ect.. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. 218 p. P.149–175. DOI: 10.46299/979-8-88992-697-9.2.4
4. K. Bi, Mengke Yang, Latif Zahid and Xiaoguang Zhou. A New Solution for City Distribution to Achieve Environmental Benefits within the Trend of Green Logistics: A Case Study in China. *Sustainability*, 2020 - 12(20). URL: <https://doi.org/10.3390/su12208312>. (the date of application: 21.03.2025).

ПРОБЛЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Введення воєнного стану в Україні суттєво змінило умови управління закупівлями для підприємств, вплинувши на всі аспекти процесу – від пошуку постачальників до транспортування товарів. Значні перебої у постачаннях зумовлені інфраструктурними проблемами та ризиками, пов'язаними з безпекою.

Одним із найбільших викликів для логістики є знищення інфраструктури, включаючи автомобільні та залізничні дороги, мости, портові та залізничні вузли. Через це звичні маршрути доставки стають небезпечними або непридатними для використання. Бойові дії та обстріли призводять до блокування доріг, що не тільки уповільнює логістичні процеси, а й створює потребу в обхідних маршрутах.

Також проблемою є брак доступного транспорту для перевезень, що обумовлено кількома факторами. По-перше, через зростання ризиків багато водіїв відмовляються виконувати рейси у зони підвищеної небезпеки, що призводить до дефіциту кадрових ресурсів. По-друге, існує нестача палива, яка ще більше погіршує ситуацію. Брак транспорту означає, що логістичні компанії мають обмежені можливості для своєчасної доставки товарів. Це особливо критично для підприємств, які залежать від швидкого постачання матеріалів для безперервного виробництва, збої у доставці сировини або комплектуючих можуть призвести до зупинки виробництва, що, своєю чергою, створює ризики для бізнесу і впливає на економічні показники.

Блокування портів і обмеження на перевезення через аеропорти значно вплинули на імпорт і експорт товарів, порушивши міжнародні логістичні зв'язки України [1]. Зупинка морських перевезень, які є одним із найбільш економічних способів транспортування великих обсягів товарів, значно ускладнило торгівлю. Через це імпортні товари затримуються, а доступність певних категорій продукції знижується, що впливає на виробничі процеси українських підприємств. Підприємства стикаються із затримками у ввезенні необхідних матеріалів, що значно ускладнює планування і виконання замовлень.

Вплив воєнного стану на закупівельну логістику є багатовимірним та охоплює всі основні аспекти управління постачаннями. Зміни в логістичних процесах змушують підприємства пристосовуватися до нових умов і постійно шукати ефективні рішення для зниження витрат і зменшення ризиків.

В умовах воєнного стану зросли витрати на закупівлі та доставку ресурсів, що обумовлено низкою економічних та інфраструктурних факторів. Подорожчання палива, зростання витрат на страхування транспортування, а також загальна нестабільність цін спричиняють значне підвищення загальної вартості логістичних операцій. Існує також серйозний ризик дефіциту окремих товарів і матеріалів, що погіршує здатність підприємств підтримувати стабільність своїх виробничих процесів.

Непередбачувані затримки у постачаннях також спричиняють збільшення запасів на підприємствах, що створює додаткові витрати на їх зберігання. Відсутність стабільного постачання призводить до того, що деякі підприємства змушені підтримувати вищі запаси, що потребує додаткового складського простору та витрат на обслуговування.

Дефіцит товарів і ресурсів став одним із найбільших викликів для підприємств, особливо у галузях, де критично важливі сталі та ритмічні поставки сировини. В умовах обмеженого доступу до певних видів ресурсів, таких як метали, паливо, хімічні компоненти та інші промислові матеріали, підприємства змушені скорочувати обсяги виробництва або переходити на використання альтернативних матеріалів.

В умовах воєнного стану управління закупівельною логістикою вимагає системного підходу до мінімізації ризиків та забезпечення безперервності постачань. Актуальними стають стратегічне планування, диверсифікація джерел постачання, впровадження цифрових технологій та адаптація логістичних маршрутів до змінної ситуації. Гнучкість, інноваційність та здатність підприємств швидко реагувати на нові виклики є визначальними факторами їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-novini-ukrajina-amp-12840282.html> (дата звернення: 27.03.2024).

СТАЛІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НА & КО»

У сучасних економічних умовах сталість ланцюгів поставок стає критично важливим фактором для ефективного ведення бізнесу. Українські підприємства, особливо виробничі компанії, стикаються з численними викликами у забезпеченні безперебійного постачання сировини, оптимізації логістики та мінімізації екологічного впливу. Одним із таких підприємств є ТОВ «На & Ко» – компанія, що спеціалізується на виробництві соків та солодких напоїв.

Особливості ланцюгів поставок ТОВ «На & Ко». ТОВ «На & Ко» – середнє підприємство з заводом у центральній Україні, яке виробляє фруктові соки, нектари та газовані напої. Основна сировина – фрукти та ягоди, які закуповуються як у місцевих фермерів, так і в міжнародних постачальників (наприклад, концентрати цитрусових із Іспанії та Італії). Для ефективного управління поставками компанія застосовує сучасні європейські підходи, зокрема:

- Прямі довгострокові контракти з фермерами для забезпечення стабільної якості продукції.
- Використання принципів Just-in-Time для оптимізації запасів та мінімізації втрат.
- Розвиток мультимодальних перевезень, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність доставки [1].

Оптимізація логістики: європейський досвід. Однією з ключових проблем у ланцюгах поставок є логістика. ТОВ «На & Ко» поступово впроваджує такі інструменти, зокрема:

- GPS-моніторинг транспорту для точного контролю маршрутів перевезення.
- Оптимізація складів: компанія використовує центральний логістичний хаб у Київській області та регіональні склади у Львові та Дніпрі, що скорочує час доставки в основні торговельні точки.
- Аналіз ефективності маршрутів: на основі європейських стандартів визначаються найефективніші шляхи транспортування товару, враховуючи затори, погодні умови та стан доріг.

Упаковка та сталість у європейському контексті. Сучасні європейські компанії дедалі більше впроваджують екологічні ініціативи у виробництво та логістику. ТОВ «На & Ко» слідує цим тенденціям:

- Впровадження біорозкладної упаковки замість пластикових пляшок.
- Переробка відходів та повторне використання пакувальних матеріалів.
- Зменшення вуглецевого сліду через оптимізацію логістики та співпрацю з постачальниками, які використовують екологічно чисті джерела енергії [2].

Виклики та перспективи. Попри значні зусилля, українські реалії накладають певні обмеження на реалізацію європейських стратегій [3]. Основні виклики:

- Нестабільність постачання сировини через погодні умови та економічні чинники.
- Недостатній розвиток інфраструктури, що впливає на швидкість та вартість перевезень.
- Законодавчі бар'єри щодо впровадження екологічних стандартів.

Проте, адаптація європейських підходів до управління ланцюгами поставок дозволяє українським компаніям підвищити конкурентоспроможність.

Отже, сталі ланцюги поставок є основою для довгострокового успіху виробничих компаній. ТОВ «На & Ко» демонструє ефективність адаптації європейських стратегій у логістиці, взаємодії з постачальниками та управлінні запасами. Подальше вдосконалення цих процесів дозволить компанії стати флагманом сталого розвитку в галузі виробництва напоїв в Україні, а також зробить її більш стійкою до сучасних викликів ринку. У результаті, ТОВ «На & Ко» може стати прикладом для інших українських компаній, які прагнуть інтегруватися у глобальні ринки та впроваджувати сталі бізнес-практики.

Список використаних джерел

1. Паливода О. М., Кириленко О. М., Гапонов А. Л. Стратегії підвищення гнучкості ланцюгів постачання: практики європейських компаній. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-12> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Стратегія сталої логістики та План дій для України. Міністерство інфраструктури України. Київ: Міністерство інфраструктури України, 2018. 120 с. URL: https://mtu.gov.ua/files/strategiya_staloi_logistyky.pdf (дата звернення: 30.03.2025).
3. Україна та глобальні ланцюги постачання: як війна змінила світову логістику. Фінансовий Бізнес Центр. 2024. URL: <https://fbc.biz.ua/news/statti/ukrayina-ta-globalni-lantsyugi-postachannya-yak-vijna-zminila-svitovu-logistiku/> (дата звернення: 30.03.2025).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту підприємств Пічугіна М. А.

Григорак М. Ю.
д-р екон. наук, доц.,
професор кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5023-8602

РЕВЕРСИВНА ЛОГІСТИКА В КОНТЕКСТІ СТАЛИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: СИНЕРГІЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних екологічних викликів, обмеженості природних ресурсів та необхідності переходу до циркулярної економіки зростає значення сталого підходу до управління ланцюгами постачання. Цілі сталого розвитку (ЦСР), проголошені Організацією Об'єднаних Націй, дедалі більше формують стратегічні орієнтири бізнесу, зокрема в сфері логістики. У цьому контексті реверсивна логістика – як система управління зворотними потоками матеріалів, упаковки, відходів і товарів, що підлягають повторному використанню або утилізації – виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливим компонентом забезпечення екологічної та соціальної відповідальності компаній. Зворотні потоки, якщо ними грамотно управляти, перетворюються з проблеми на джерело цінності: шляхом відновлення продукції, переробки матеріалів або продовження життєвого циклу товарів. Такий підхід прямо сприяє досягненню щонайменше кількох ЦСР, включаючи відповідальне споживання і виробництво (ЦСР 12), боротьбу зі зміною клімату (ЦСР 13), розвиток інфраструктури та інновацій (ЦСР 9).

Реверсивна логістика є не просто технічним інструментом управління зворотними потоками продукції, а виявом глибшої трансформації логістичного мислення – переходу від лінійної до сталої, циркулярної філософії господарювання. У традиційній моделі ланцюга постачання головною метою є якнайшвидша доставка продукції від виробника до споживача з мінімальними витратами. Водночас, у парадигмі сталого розвитку на перший план виходять питання екологічної безпеки, ефективного використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля на всіх етапах життєвого циклу товару. Впровадження реверсивної логістики означає відмову від принципу «виробив – використав – утилізував» на користь моделі «повторне використання – відновлення – ресайклінг». Така зміна логіки функціонування ланцюгів постачання має потужний екологічний ефект: скорочення обсягів відходів, зменшення потреби у видобутку нової сировини, зниження енергоспоживання та викидів парникових газів.

Загальновідомо, що стратегія сталого розвитку підприємств втілюється в конкретні управлінські дії через механізм використання найпоширеніших сталих ініціатив та сталих практик в управлінні ланцюгами постачання. Сталі ініціативи, зазвичай, мають стратегічний фокус, часто орієнтовані на довгострокову зміну або трансформацію процесів у ланцюгу. До таких ініціатив відносять розробка зворотного логістичного контуру для повернення упаковки, техніки або матеріалів; використання вторинної сировини, ініціативи щодо декарбонізації транспорту (використання електротранспорту, залізничного транспорту замість автомобільного), перехід на багаторазову, біорозкладну або мінімалістичну упаковку, впровадження систем етичного аудиту постачальників тощо. З точки зору сталих ініціатив, реверсивна логістика забезпечує базу для впровадження стратегічних програм, таких як корпоративні політики відповідального поводження з відходами, ініціативи з декарбонізації, впровадження циклічних бізнес-моделей (наприклад, «продукт як послуга») або повернення використаних товарів для подальшого відновлення. Такі ініціативи нерідко супроводжуються цілями зі скорочення CO₂, впливу на довкілля, зменшення споживання первинної сировини та посилення відповідальності виробника.

Сталі практики – це щоденні дії, які формують сталість у повсякденному управлінні логістичною діяльністю та постачанням. Це означає, що реверсивна логістика формує щоденну операційну базу для повернення товарів, оптимізація маршрутів перевезень у прямому та зворотному напрямках, розподілу використаних матеріалів, сортування упаковки та використання багаторазової або вторинної упаковки, регенерації деталей і повторного включення компонентів у виробничі цикли, використання енергоощадного обладнання на складах, в офісах, під час транспортування.

Одним із ключових аспектів управління сталими ланцюгами постачання є прозорість і простежуваність процесів, що сприяє підвищенню відповідальності, ефективності та довіри між усіма учасниками ланцюга. Прозорість означає відкритість компанії щодо джерел постачання, дотримання соціальних, екологічних і етичних стандартів, тоді як простежуваність забезпечує можливість ідентифікувати походження сировини, переміщення товарів, технології їх виробництва, а також вплив на довкілля на кожному етапі. Як стала ініціатива це проявляється у стратегічних зобов'язаннях компаній щодо відповідального постачання, публікації ESG-звітів, приєднання до міжнародних стандартів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Водночас, коли

прозорість і простежуваність реалізуються на операційному рівні – через аудит постачальників, впровадження цифрових технологій, відстеження вуглецевого чи водного сліду, використання інтегрованих інформаційних систем – вони стають сталою практикою. Тобто, перетворюються на щоденні дії, що підтримують стратегічну ініціативу компанії.

Особливу роль у реалізації прозорості та простежуваності відіграє реверсивна логістика, яка забезпечує зворотні потоки матеріалів, інформації та ресурсів. Простежуваність у зворотному напрямку дає змогу точно ідентифікувати, які товари були повернені, у якому стані, звідки саме і що з ними сталося далі – утилізація, переробка чи повторне використання. Це не лише підвищує екологічну відповідальність, а й формує замкнуті цикли ресурсів, які є основою сталої логістики.

Для реалізації принципів прозорості та простежуваності в прямих та зворотних ланцюгах постачання ключову роль відіграють інноваційні технології, такі як блокчейн, IoT, RFID, аналітика великих даних, цифрові двійники, AI тощо. Зауважимо, що штучний інтелект і машинне навчання допомагають аналізувати дані, прогнозувати тенденції в ланцюгах постачання, покращувати управління запасами і автоматизувати процеси. AI може передбачити проблеми в ланцюгах постачання, оптимізувати маршрути доставки та скоротити час повернення товарів у реверсивній логістиці. Багато підприємств зараз використовують автоматизацію, робототехніку та штучний інтелект для ефективнішого управління зворотною логістикою. Наприклад, компанія Happy Returns, що належить UPS, має роботів, які сортують повернуті товари. Ці роботи можуть обробляти тисячі повернень на годину, скорочуючи витрати на робочу силу приблизно на 30 % та пришвидшуючи процес повернення на 50–60 %. Штучний інтелект також виявляє шахрайські повернення, аналізує причини повернення товарів та допомагає керувати запасами, що підвищує задоволеність клієнтів. У таких галузях, як електроніка та автомобільна промисловість, автоматизація пришвидшує ремонт та відновлення. Роботи можуть розбирати та тестувати товари втричі швидше, скорочуючи витрати на робочу силу на 40–50 % та збільшуючи повторне використання деталей на 30–40 %. Це також скорочує час, необхідний для перепродажу відновлених товарів, на 25–30 %. Автоматизоване тестування гарантує, що утилізуються лише пошкоджені деталі, покращуючи якість перепроданих товарів. У сфері переробки роботи та штучний інтелект удосконалюють способи обробки електронних відходів та акумуляторів. Автоматизовані системи збільшують відновлення матеріалів на 40–50 % та скорочують витрати на оплату праці на 20–30 %. Ці системи ефективно видобувають цінні метали, такі як золото, мідь та алюміній. У переробці акумуляторів автоматизація прискорює відновлення таких матеріалів, як літій та кобальт, до трьох разів, зменшуючи залежність від видобутку корисних копалин та скорочуючи кількість відходів на 30–40 % [1]

Насамкінець, слід привернути увагу до того факту, що реверсивна логістика є сферою надання логістичних послуг, яка дедалі більше набуває стратегічного значення у сучасних ланцюгах постачання. Вона виходить за межі традиційного транспортування та складування, охоплюючи складний комплекс операцій, пов'язаних із поверненням товарів, їх відновленням, ремонтом, повторним використанням, утилізацією або безпечним знищенням. Виробничі та торговельні компанії все частіше передають ці функції на аутсорсинг логістичним провайдерам, які спеціалізуються на організації повернень, перевірці якості, повторній упаковці чи утилізації продукції. Це формує новий тип послуг – екологічно орієнтованих, відновлювальних логістичних сервісів, попит на які постійно зростає, а також новий тип партнерства між учасниками ланцюгів постачання.

Доказом сказаного є активний розвиток платформи Loop, яка є інноваційним інструментом для взаємодії виробничих і торговельних підприємств та логістичних провайдерів. Завдяки використанню штучного інтелекту, Loop здатна структурувати та аналізувати фрагментовані дані ланцюга постачання, що забезпечує глибоке розуміння процесів та можливість для оптимізації. Дані про сортування та утилізацію товарів дозволяють продавцям краще розуміти свої повернення, зменшити зловживання поверненнями, покращити життєвий цикл продукції та підвищити операційну ефективність завдяки централізованому перегляду всіх даних про повернення. Завдяки динамічній маршрутизації Loop підприємства можуть визначати певні умови для доставки товарів до різних пунктів призначення на їхній вибір, таких як магазини чи торгові точки, регіональні склади, партнери з перепродажу, центри пожертвувань або виробники [2].

Отже, реверсивна логістика – це не лише інструмент підвищення рівня сталості ланцюгів постачання товарів, а й перспективний ринок логістичних послуг, який поєднує економічні, операційні та екологічні цілі бізнесу.

Список використаних джерел

1. Guzman-Carranza H. Reverse Logistics in 2025: Turning returns into a competitive advantage. URL: https://www.logisticsmgmt.com/article/reverse_logistics_in_2025_turning_returns_into_a_competitive_advantage/ (the date of application: 27.03.2025).
2. Beyond Returns: Your All-in-One Revenue Recovery Engine. URL: <https://www.loopreturns.com/returns/logistics/>. (the date of application: 26.03.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АВІАЦІЙНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ЗАКРИТОГО НЕБА В УКРАЇНІ

В умовах закритого неба в Україні авіаційні вантажні перевезення стикаються з численними викликами, які потребують адаптації логістичних рішень до нових реалій. Обмеження повітряного простору зумовлюють необхідність пошуку альтернативних маршрутів, використання мультимодальних схем доставки та оптимізації наземної інфраструктури. Водночас важливо забезпечити безперебійність постачання критично важливих вантажів та підтримку міжнародних логістичних ланцюгів, що вимагає ефективної координації з партнерами та адаптації до змін у регулюванні авіаперевезень. Аналіз особливостей організації авіаційних вантажних перевезень у таких умовах дозволяє визначити оптимальні стратегії для підтримки безперервності транспортних потоків та забезпечення економічної стійкості підприємств авіаційної логістики.

В табл. 1 представлені основні особливості організації авіаційних вантажних перевезень в умовах закритого неба в Україні, які відображають основні виклики та напрямки оптимізації логістичних процесів.

Таблиця 1 – Особливості авіаційної логістики в умовах закритого неба

№ п.п.	Особливість	Опис
1.	Обмеження повітряного простору	Закриття авіапростору призводить до необхідності перенаправлення вантажів через інші країни та використання альтернативних маршрутів.
2.	Мультимодальні перевезення	Активне використання наземного та морського транспорту у поєднанні з авіаційним для забезпечення доставки вантажів.
3.	Оптимізація логістичних ланцюгів	Необхідність переосмислення маршрутів та схем доставки з метою скорочення витрат і мінімізації логістичних ризиків.
4.	Розвиток наземної інфраструктури	Підвищення ролі сухопутних транспортних вузлів та розбудова логістичних хабів на прикордонних територіях.
5.	Співпраця з міжнародними партнерами	Важливість налагодження партнерських відносин для забезпечення транзиту вантажів через інші країни.
6.	Гнучкість у виборі транспортних засобів	Застосування різних видів транспорту залежно від доступності маршрутів та безпекових вимог.
7.	Адаптація до змін у регулюванні	Дотримання нових міжнародних та національних вимог з безпеки авіаційних вантажних перевезень.
8.	Управління ризиками логістичного процесу	Забезпечення безперебійності ланцюга постачання за умов непередбачуваності транспортних маршрутів.
9.	Технологічне забезпечення логістичних процесів	Використання сучасних інформаційних систем для моніторингу та управління перевезеннями в умовах нестабільності.
10.	Економічна стійкість підприємств	Пошук шляхів мінімізації витрат та збереження рентабельності в умовах зростання транспортних витрат.

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3, 5].

Обмеження повітряного простору є однією з основних проблем, що виникає в умовах закритого неба. Закриття повітряного простору в Україні призводить до неможливості здійснення авіаційних вантажних перевезень через повітряні маршрути, які раніше використовувалися. Це створює необхідність пошуку альтернативних шляхів транспортування вантажів, зокрема через території сусідніх країн або з використанням змішаних схем перевезень. Таким чином, змінюється географія вантажопотоків, що потребує оперативного аналізу нових маршрутів та ефективного планування.

Мультимодальні перевезення у таких умовах стають важливою логістичною стратегією. Оскільки авіаційний транспорт не може бути єдиним засобом доставки, логістичні оператори вимушені поєднувати його з наземним (автомобільним та залізничним) і морським транспортом. Така гнучкість дозволяє забезпечити безперебійність постачання навіть за умови зміни маршрутів. Наприклад, вантаж може доставлятися автомобільним транспортом до аеропорту сусідньої країни, звідки він надалі транспортується літаком до місця призначення [1, с.165].

Оптимізація логістичних ланцюгів стає обов'язковою для забезпечення рентабельності перевезень. Збільшення відстаней та складність маршрутів вимагають перегляду традиційних логістичних схем з метою мінімізації витрат на транспортування та зменшення логістичних ризиків. Це

включає вибір найбільш економічно вигідних мультимодальних рішень, аналіз варіантів консолідації вантажів та зниження витрат на кожному етапі маршруту.

Розвиток наземної інфраструктури набуває ключового значення у зв'язку з перенесенням основних транспортних потоків на сухопутні та морські маршрути. Логістичні компанії зосереджуються на розбудові транспортно-логістичних хабів поблизу кордонів, що дозволяє швидко перевантажувати товар між різними видами транспорту. Такі вузлові точки сприяють оптимізації часу доставки та забезпечують високий рівень обслуговування.

Співпраця з міжнародними партнерами стає критично важливою у забезпеченні безперервності вантажних перевезень. Партнерські відносини з логістичними компаніями та транспортними операторами інших країн дозволяють забезпечити транзит вантажів через суміжні території. Крім того, співпраця на міжнародному рівні допомагає адаптуватися до змін у регулюванні транспортної галузі та підтримувати стабільність ланцюгів постачання [2].

Гнучкість у виборі транспортних засобів забезпечує можливість оперативного реагування на зміни в транспортних коридорах та безпекові вимоги. Вибір того чи іншого виду транспорту здійснюється на основі оцінки ризиків, доступності маршрутів та економічної доцільності. Таким чином, логістичні оператори оптимізують витрати на доставку, водночас зберігаючи високий рівень надійності перевезень.

Адаптація до змін у регулюванні є обов'язковою умовою успішної організації вантажних перевезень в умовах закритого неба. Міжнародні та національні норми безпеки авіаційних перевезень постійно змінюються, що вимагає від підприємств гнучкості у правовій та операційній діяльності. Виконання нових вимог забезпечує безпеку вантажів та збереження ділової репутації компаній [3].

Управління ризиками логістичного процесу стає важливим завданням для забезпечення безперебійності доставки. Логістичні оператори аналізують можливі загрози на кожному етапі транспортування та розробляють стратегії для їх мінімізації. Це може включати додаткове страхування вантажу, використання дублюючих маршрутів та технологічних засобів моніторингу [4].

Технологічне забезпечення логістичних процесів дозволяє автоматизувати планування маршрутів, моніторинг вантажопотоків та управління перевезеннями в умовах нестабільності. Сучасні інформаційні системи дозволяють відстежувати місцезнаходження вантажу в реальному часі, що сприяє підвищенню надійності та ефективності логістичних операцій.

Економічна стійкість підприємств залежить від здатності мінімізувати витрати та зберігати рентабельність навіть у складних економічних умовах. Компанії впроваджують сучасні методи управління витратами, аналізують економічну доцільність використання різних видів транспорту та шукають шляхи зниження операційних витрат без втрати якості послуг [5].

Отже, організація авіаційних вантажних перевезень в умовах закритого неба в Україні є складним процесом, що вимагає комплексного підходу до планування та реалізації логістичних операцій. У зв'язку з обмеженнями повітряного простору, виникає необхідність адаптації маршрутів перевезення з урахуванням альтернативних транспортних коридорів та мультимодальних логістичних схем. Ефективне поєднання різних видів транспорту дозволяє підтримувати стабільність вантажопотоків, мінімізуючи ризики збоїв та затримок. Значна увага приділяється розвитку наземної інфраструктури, яка забезпечує зручне перевантаження товарів між різними видами транспорту та підвищує ефективність мультимодальних перевезень. Важливим аспектом є співпраця з міжнародними партнерами, що дозволяє налагодити транзитні маршрути через інші країни та забезпечити стійкість логістичних ланцюгів. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє оперативному управлінню транспортними потоками та контролю за переміщенням вантажів. Урахування цих аспектів дозволяє авіаційним логістичним підприємствам зберігати економічну стійкість та підтримувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку, незважаючи на обмеження авіапростору.

Список використаних джерел

1. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *The actual problems of regional economy development*. 2024 №1(20) С. 163–172.
2. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://zenodo.org/records/7411975> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Smerichevsky S., Kryvovyznyuk I., Smerichevska S., Tsybalistova O., Kharchenko M., Yudenko E.. Development of the Logistical Support Mechanism for the Airline's Innovation activity on the Market of Air Transport Services. *International Journal of Management (IJM)* Volume 11, Issue 6, (June 2020), pp. 1482–1492. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.135. URL : <https://bit.ly/3htORGo> (the date of application: 30.03.2025)
4. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-viklyki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення: 30.03.2025).
5. Гусев Ю., Циганок О., Вечір К., Біроваш М. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 30.03.2025).

Заболотна Д. Р.
студенка ФММ
ORCID: 0009-0005-5583-9983;

Омельченко А. І.
канд. екон. наук,
ст. викладач кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-9376-7566

НОВІ РЕГУЛЯТОРНІ ВИМОГИ ЄС (СВАМ, ESG): ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

В умовах посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності, механізм коригування вуглецевих викидів (СВАМ) стає ключовим інструментом для українських компаній, які співпрацюють з європейськими партнерами. Виконання стандартів ESG є не тільки необхідністю для відповідності законодавству ЄС, а й важливим кроком до розвитку бізнесу, покращення іміджу та залучення нових інвестицій, що відкриває нові можливості на міжнародному ринку.

СВАМ, Carbon Border Adjustment Mechanism (механізм коригування вуглецевих викидів) - це податок на товари, які імпортує до Європейського Союзу, якщо їх виробництво супроводжувалося великими викидами вуглецю. Основною метою вимоги СВАМ є запобігання перенесенню європейськими заводами виробництва в країни з менш жорсткими екологічними вимогами, а також захист європейських компаній, які сплачують за викиди CO₂, від конкуренції з іноземними виробниками, що можуть не дотримуватися таких суворих екологічних правил [1]. Механізм коригування вуглецевих викидів на кордоні ЄС (СВАМ) охоплює такі сектори економіки як: будівельний (цемент), паливно-енергетичний (електроенергія), хімічний (добрива, водень), металургія (залізо та сталь, алюміній). Ці сектори були обрані через їхню високу вуглецеву інтенсивність та ризик «витоку вуглецю».

З жовтня 2023 року імпортери зобов'язані подавати щоквартальні звіти про обсяги імпортованої продукції та пов'язані з нею викиди парникових газів [2]. Для українських виробників це означає необхідність надання точних даних про викиди, пов'язані з їхньою продукцією, щоб імпортери в ЄС могли виконати свої зобов'язання щодо звітності. Недотримання цих вимог може призвести до фінансових санкцій та втрати репутації на ринку ЄС.

Фреймворк ESG (Environmental, Social, Governance) – це спосіб оцінити, наскільки компанія відповідальна перед природою, людьми та своїми працівниками. Основними компонентами ESG є:

- *екологічний аспект*, який оцінює вплив діяльності компанії на навколишнє середовище, зокрема питання зміни клімату, використання ресурсів, забруднення та управління відходами;
- *соціальний аспект*, що аналізує відносини компанії з працівниками, постачальниками, клієнтами та громадами, де вона працює, охоплюючи питання трудових прав, різноманітності, інклюзії та впливу на місцеві громади;
- *корпоративне управління*, яке розглядає структуру управління компанією, права акціонерів, прозорість, етичні стандарти та відповідність законодавству.

Інтеграція ESG-факторів у бізнес-стратегію допомагає компаніям залучати інвестиції, оскільки інвестори все частіше оцінюють потенційні вкладення за критеріями сталого розвитку та віддають перевагу відповідальним компаніям. Крім того, врахування екологічних і соціальних аспектів покращує репутацію бізнесу, зміцнюючи довіру споживачів і партнерів. Ефективне управління ESG сприяє зменшенню ризиків, допомагаючи компаніям вчасно ідентифікувати та мінімізувати загрози, пов'язані з екологічними проблемами, соціальними конфліктами чи недоліками корпоративного управління [3]. Таким чином, ESG відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та довгострокового успіху бізнесу в сучасних умовах.

У сфері ESG існують основні стандарти та рамки звітності, які допомагають компаніям прозоро розкривати інформацію про свою діяльність. Серед них виділяються GRI, SASB, TCFD та CSRD. Розглянемо ці стандарти детальніше [4]:

- *Global Reporting Initiative (GRI)* є міжнародним стандартом звітності про сталий розвиток, що охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній, дозволяючи зацікавленим сторонам оцінювати їхній вплив на суспільство та довкілля;
- *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* розробляє галузеві стандарти для розкриття фінансово суттєвих ESG-факторів, які можуть впливати на фінансові показники компанії та важливі для інвесторів;

- *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* пропонує рекомендації щодо розкриття ризиків і можливостей, пов'язаних зі зміною клімату, допомагаючи підвищити прозорість для інвесторів та кредиторів;
- *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* – це директива ЄС, яка зобов'язує великі компанії звітувати про вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та підзвітності бізнесу.

Використання цих стандартів дозволяє компаніям ефективно комунікувати з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи прозорість у питаннях сталого розвитку.

З посиленням вимог до прозорості та відповідальності бізнесу в країнах Європейського Союзу, українські компанії, які співпрацюють із європейськими партнерами, дедалі частіше зіштовхуються з необхідністю впровадження стандартів ESG. Згідно з Директивою ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), компанії, що працюють на європейському ринку або мають значну діяльність у країнах ЄС, повинні надавати детальну інформацію про свій вплив на довкілля та суспільство. Ці вимоги набрали чинності з 2024 року та вже поетапно інтегруються у систему звітності. Для українських компаній, які є постачальниками європейських підприємств, це означає необхідність надання відповідної інформації для включення в ESG-звіти партнерів. Невиконання цих вимог може призвести до втрати ринків, оскільки європейські партнери віддаватимуть перевагу постачальникам, які відповідають принципам сталого розвитку. Також можливі фінансові втрати у вигляді санкцій, втрати інвесторів та підвищення вартості капіталу.

Впровадження стандартів ESG створює для українських компаній численні можливості для розвитку та інтеграції на міжнародні ринки. Впровадження цих стандартів стимулює модернізацію виробництва, залучення інноваційних технологій та підвищення ефективності бізнесу. Це дозволяє зміцнити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Окрім того, компанії, які відповідають вимогам ESG, отримують доступ до нових інвестиційних можливостей, оскільки світова фінансова спільнота орієнтується на підтримку проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку. Це відкриває можливості для отримання грантів та фінансування для «зеленої» трансформації. Важливим аспектом є також поліпшення іміджу українських компаній на міжнародному ринку, оскільки дотримання принципів сталого розвитку підвищує довіру з боку партнерів, клієнтів і інвесторів, сприяючи зміцненню бренду та розширенню ринкових можливостей.

Таким чином, адаптація до ESG-стандартів є не лише відповіддю на вимоги законодавства ЄС, але й важливим фактором розвитку для українських компаній, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, отримувати доступ до міжнародних інвестицій та сприяти сталому розвитку економіки та поліпшенню соціально-екологічної ситуації в Україні.

Підбиваючи підсумки варто зазначити, що запровадження нових регуляторних вимог ЄС, зокрема CBAM та ESG, створює значні виклики для українських компаній, які прагнуть інтегруватися в європейський ринок. Проте ці виклики водночас відкривають широкі можливості для модернізації, сталого розвитку та покращення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Відповідність вимогам CBAM вимагає ретельного моніторингу викидів та адаптації виробничих процесів, тоді як впровадження ESG-підходів – глибокої трансформації бізнес-моделі у напрямку прозорості, відповідальності та сталості. Враховуючи глобальні тренди у сфері кліматичної політики та інвестицій, українським компаніям доцільно вже сьогодні ініціювати заходи з імплементації міжнародних стандартів звітності та розробки ESG-стратегій. Це дозволить не лише зберегти позиції на європейському ринку, але й розширити інвестиційні горизонти, зміцнити репутацію та зробити внесок у «зелену» трансформацію економіки України.

Список використаних джерел

1. Carbon Border Adjustment Mechanism. *Taxation and Customs Union*. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en#:~:text=The%20EU's%20Carbon%20Border%20Adjustment%20Mechanism%20\(CBAM\)%20is,to%20encourage%20cleaner%20industrial%20production%20in%20non-EU%20countries.\(the date of application: 27.03.2025\)](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en#:~:text=The%20EU's%20Carbon%20Border%20Adjustment%20Mechanism%20(CBAM)%20is,to%20encourage%20cleaner%20industrial%20production%20in%20non-EU%20countries.(the%20date%20of%20application:27.03.2025)).
2. CBAM: Нові виклики для імпортерів у Європейському Союзі – Green Reporting. *Green Reporting*. URL: <https://greenreporting.eu/uk/Я-шукаю-нових-викликів-для-імпортерів-у-Європейському-Союзі/> (дата звернення: 27.03.2025).
3. Team T. I. What Is ESG Investing?. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp> (the date of application: 27.03.2025).
4. FreeWorld. Sustainability Reporting: An Overview of GRI, CDP, SASB, TCFD, & UN SDG Frameworks. *FreeWorld Finance*. URL: <https://www.freeworldfinance.com/post/sustainability-reporting-an-overview-of-gri-cdp-sasb-tcf-d-un-sdg-frameworks> (the date of application: 27.03.2025).

Кияниця Є. В.

студентка ФММ

ORCID: 0009-0002-5701-8175;

Тапол К. С.

студент ФММ

ORCID: 0009-0000-1755-0445;

Луценко І. С.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-4550-6403

ХОЛОДОВИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ: ПРИКЛАДИ ІННОВАЦІЙ СЬОГОДЕННЯ

Транспортування швидкопсувних товарів вимагає високої точності, тому компанії невпинно шукають нові підходи та інновації, що підвищують ефективність холодового ланцюга, зменшивши витрати та час на доставляння продукції. Холодовий ланцюг – це система постачання з контрольованою температурою від стадії виробництва до етапів транспортування, зберігання, розподілу та доставлення кінцевому користувачеві [1].

Згідно зі звітами компанії Precedence Research, що спеціалізується на стратегічних аналізах ринку різних галузей, розмір глобального ринку логістики холодового ланцюга оцінюється в 436,30 млрд дол. США в 2025 році та, за прогнозами, сягне приблизно 1359,78 млрд дол. США до 2034 року. Відповідно, відсоток середнього темпу зростання ринку буде становити 13,46 % з 2025 по 2034 рік, що свідчить про стрімкий розвиток холодової логістики та високий попит на інновації для ефективного зберігання та транспортування швидкопсувних товарів чи продуктів, що вимагають охолодження [2].

Метою цієї роботи є розгляд конкретних практик, які впроваджують компанії для оптимізації процесів холодового ланцюга постачання, їхніх основних переваг та недоліків.

Одним із методів, який застосовують у холодовій логістиці – cross-docking. Цей метод передбачає організацію процесу постачання з мінімальними затримками на терміналах крос-докінгу, які побудовані та обладнані таким чином, щоб максимально оптимізувати процес обробки товарних потоків. Товар в такий склад може приходити як повністю укомплектованим, так і вимагати доукомплектації. В першому випадку його одразу розміщують в зоні експедиції, після чого в мінімальні терміни відбувається відвантаження та відправлення отримувачу, в другому він потрапляє у зону комплектації, його доукомплектовують готовою продукцією та відправляють одержувачу. Також цей метод має дві схеми роботи, коли товар одразу після постачання відвантажують в інший транспорт на відправлення, без розміщення на зберігання у складі, або ж, у разі потреби, відбувається ще додатковий етап фасування та відправлення вантажоодержувачам у різні напрямки. Важливо зазначити, що нестикування у часі на терміналі крос-докінгу неприпустимі. Усі товари, що надходять до терміналу, відстежуються завдяки зчитуванню радіочастотних RFID-чипів або штрих-кодів. Черга водіїв на доставлення товарів до терміналу формується через автоматичну систему оповіщення. Перевагою цього методу є зменшення витрат на обслуговування складських приміщень, оптимізація часу та маршрутів постачання. Також завдяки цьому методу скорочується кількість маніпуляцій з продукцією, тобто обробкою товару. Зокрема підвищується ефективність вантажоперевезення шляхом формування більших вантажів, що знижує витрати й зменшує число поїздок для доставлення. Недоліками методу є те, що система має бути досконалою, бо збій в одній частині процесу може викликати масштабну помилку в системі. Відповідно, автоматизація усіх процесів, що формують складну систему терміналу, потребує значного капіталовкладення [3].

Однією з найпоширеніших технологій, що використовується у холодовій логістиці, є холодильні системи. Розглянемо одну з холодильних систем на прикладі компанії Skycell, що розробила інноваційний підхід постачання медикаментів та інших чутливих до температури товарів. Вона створила гібридний контейнер із системою самозаряджання без механічних деталей, оснащену розумними датчиками для перевезення. Також запропонувала енергоефективне рішення, оскільки матеріал у стінках контейнера поглинає холод, а за звичайних умов контролювано віддає його, підтримуючи необхідну температуру для перевезення всередині контейнера. Також контейнер має потужну систему ізоляції, розроблену науковцями Інституту Фраунгофера та ЕМА для космічних супутників. Нанопокриття, яке використовується у контейнері, відбиває теплове випромінювання, не дозволяючи теплу проникнути всередину. Вони стали одними з перших, хто застосував дводверну систему, що формує додаткову камеру охолодження.

Ще одним прикладом застосування інновацій є компанія Carnotfleet. Завдяки власній системі адаптивного терморегулювання (ATCS) та твердотільним термоелектричним тепловим насосам компанія пропонує просте в установці рішення для логістичних транспортних засобів, яке дозволить їм, навіть не маючи спеціальної конструкції, брати участь в холодному ланцюзі. ATCS здійснює управління температурним контролем автономно, використовуючи машинне навчання та дані в режимі реального часу. Дана система дозволяє точно підтримувати необхідні температурні умови для різних типів продукції, забезпечуючи їх якісне транспортування. Асортимент продукції включає такі лінійки CF1, CF2, CF3, які відповідають різним вимогам холодного ланцюга. Для біофармацевтичних препаратів або цінних швидкопсувних продуктів блоки CF1 зберігають точні температурні діапазони для кожного вантажу. Блоки CF2 забезпечують функціонування холодного ланцюга в сухих фургонах і задалегідь визначених зонах, придатних для перевезення швидкопсувних вантажів. Блоки CF3, призначені для доставлення «останньої милі», інтегруються з нетрадиційними транспортними засобами, такими як мотоцикли та дрони. Carnotfleet також пропонує програмне забезпечення, що включає мобільний додаток, веб портал та API. Воно дає змогу менеджерам автопарків, власникам і менеджерам ланцюгів постачання контролювати критичні точки даних, прогнозувати потенційні ризики та оптимізувати логістику по всьому холодному ланцюгу, що забезпечує повну прозорість процесу транспортування, дозволяючи швидко реагувати на будь-які зміни чи порушення температурного режиму [4].

Якщо розглянути поширені технології, які використовуються у 2025 році, то варто відзначити розумні датчики, які допомагають контролювати та відстежувати коливання температур при перевезенні. Тобто, вони виявляють ризики на ранніх етапах, що робить транспортування більш передбачуваним. Датчики з підтримкою IoT виконують ідентичні функції, відрізняючись лише наявністю системи оповіщення, яка повідомляє про всі зміни контролюючій чи відповідальній особі. Також деякі датчики можуть автоматично налаштовувати кондиціювання, тобто регулювати температуру та вологість приміщення чи обладнання, в якому знаходиться товар. Недоліком може бути дороговартісне впровадження технології та його обслуговування, зокрема виникає потреба у навчанні персоналу та постійному підключенні до мережі, щоб мати безперебійний доступ до всіх даних у реальному часі.

Штучний інтелект (ШІ) також має важливу роль у холодних ланцюгах постачання, оскільки він здійснює аналіз та прогноз на основі закономірностей і тенденцій. Він використовується для вибору оптимальних маршрутів, які б дозволили перевозити швидкопсувні чи чутливі до температури товари, зокрема він генерує графік та схему руху, враховуючи можливі ризики, наприклад, затори, аварії або надзвичайні ситуації. Також ШІ активно використовують безпосередньо у холодильних системах, де він демонструє свою ефективність, адже мінімізує ризики, аналізуючи дані обладнання у реальному часі та генерує прогнози, що дозволяє виявити потенційну проблему до її виникнення та приймати більш ефективні рішення. Але на сьогодні штучний інтелект вимагає значного покращення, адже може давати неточні дані або неправильно розуміти запити, внаслідок чого алгоритми можуть генеруватися з помилками і складати маршрути з неправильними адресами тощо. Тож запровадження ШІ для доставлення вимагає великих капіталовкладень для постійного розвитку, зокрема точності системи.

Також варто згадати й про блокчейн – цифровий реєстр, який фіксує усі етапи транспортування у холодному ланцюгу. Відповідно, це є гарантією якості продукту, адже усі етапи автоматично налаштовані та прогнозовані, зокрема і ризики. Також, у разі виникнення помилки чи псування товару, легко відстежити те, на якому етапі ланцюга відбулась помилка, адже вся історія товару зберігається, і надалі усунути її причину чи вдосконалити процес. Але технологія є дорогою у впровадженні та вимагає належного технічного супроводу.

Таким чином, холодний ланцюг постачання вимагає безперервного розвитку та пошуку ефективних рішень, які допоможуть одночасно знизити витрати на транспортування, скоротити час доставлення та мінімізувати ризики псування продукції. Завдяки таким технологіям як блокчейн, IoT, штучний інтелект, з'являються нові інновації, що посилюють стійкість холодних ланцюгів постачання до мінливих умов майбутнього, а автоматизація та цифровізація є фундаментом розвитку для холодової логістики. З відсотка середнього темпу зростання ринку холодової логістики можна побачити, що інновації є необхідністю на вимогу сучасності та мінливих умов майбутнього.

Список використаних джерел

1. Deka G. C., Zhang P., Kim S. Chapter Two – Integrated platforms for blockchain enablement. *Advances in Computers*. 2017. P. 41–72.
2. Cold Chain Logistics Market Size to Surpass USD 1,359.78 Bn by 2034. *Precedence Research – Statistical Platform for Market Intelligence, Market Research & Consulting*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/cold-chain-logistics-market> (the date of application: 29.03.2025).
3. Що таке крос-докінг і як він функціонує у логістиці. *WareTeKa*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/shcho-take-kros-doking/> (дата звернення: 29.03.2025).
4. 10 New Cold Chain Solutions | *StartUs Insights*. *StartUs Insights*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/new-cold-chain-solutions/> (the date of application: 30.03.2025).

РОЗВИТОК СТАЛИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В АГРОСЕКТОРІ ЄС

Європейський зелений курс (англ. – European Green Deal), будучи складовою Стратегії Європейської Комісії з імплементації Порядку денного ООН до 2030 року цілей сталого розвитку та інших пріоритетів, визначає амбітну ціль трансформації економіки ЄС для забезпечення сталого майбутнього ЄС. Він передбачає перегляд усталених підходів до організації бізнес-процесів в середині організацій та взаємодії між усіма учасниками ланцюгів створення вартості з урахуванням зміщення фокусу на інтеграцію цілей сталого розвитку. За таких умов, трансформація ланцюгів постачання відповідно до принципів сталого розвитку набуває особливої актуальності.

Сталий ланцюг постачання (англ. – Sustainable Supply Chain) – це сукупність юридичних та фізичних осіб, які взаємодіють у процесі створення та постачання продукції на принципах екологічної відповідальності, соціальної сталості та економічної ефективності, що інтегруються в усі етапи процесу – від видобутку сировини до постачання товарів до кінцевого споживача. Формування та розвиток сталих ланцюгів постачання відіграє важливу роль у формуванні стратегічної автономії та сприянні в досягненні економічного лідерства Європейського Союзу (ЄС) до 2030 року, завдяки забезпеченню екологічної стійкості, поступовому набутті незалежності від зовнішніх постачальників та побудові ефективної логістики.

Сільське господарство та продовольча безпека мають значний вплив на соціальний захист населення, екологічну трансформацію та розвиток економіки. Забезпечення продовольчої стабільності передбачає широкий спектр завдань – від доступності продуктів харчування та регулювання цін до збалансування попиту та пропозиції на ринку. Водночас аграрний сектор відіграє важливу роль у зниженні викидів CO₂, розвитку біоенергетики та вирішенні дилеми щодо використання земель для продовольчих чи енергетичних потреб. Крім того, реформування торговельної політики ЄС стає критично важливим у контексті забезпечення сталих ланцюгів постачання в аграрному секторі економіки. Такі реформи передбачають диверсифікацію постачальників, розвиток альтернативних торговельних маршрутів, посилення незалежності від критично важливих імпорتنих ресурсів. Зазначені аспекти мають стратегічне значення для довготривалого економічного зростання та конкурентоспроможності ЄС у глобальному вимірі [1].

У 2023 році вартість виробленої сільськогосподарської продукції в ЄС перевищувала 537,1 млрд євро, включаючи вартість посівів, тварин, сільськогосподарських послуг; з яких 273,6 млрд євро припадало на продукцію рослинництва. Внесок у загальний ВВП ЄС склав 218,1 млрд євро, при цьому, валова додана вартість становила 223,9 млрд євро, тоді як понад 50 % продукції, а саме 313,2 млрд євро, було використано для проміжного споживання [2].

Виробництво аграрної продукції в ЄС є високоефективним, адже забезпечує статус світового лідера на ринку продовольства. Водночас сільське господарство має відносно не великий внесок у ВВП (частка не перевищує 1,3 % протягом понад 15 років) та не високий рівень зайнятості населення в агросекторі (близько 4 %). ЄС майже у повному обсязі може забезпечити внутрішні потреби в продуктах харчування власним виробництвом, адже майже 75 % споживаних продуктів виготовляється в межах об'єднання. Основними видами сільськогосподарської продукції в ЄС є молочна продукція (13,9 %), овочі та плодовоовочеві культури (13,4 %), зернові культури (11,0 %). Суттєві обсяги продукції постачають Франція, Німеччина, Італія та Іспанія, Польща, Нідерланди та Румунія, що забезпечують 76,5 % загального виробництва аграрної продукції ЄС [3]. Зважаючи на те, що більшість виробництва зосереджена в зазначених семи країнах, необхідно розвивати сталі програми підтримки інших регіонів Європейського Союзу. Крім того, налагодження ефективної системи зберігання та транспортування продукції (холодильні ланцюги, переробка отриманих надлишків) дасть змогу мінімізувати харчові відходи.

Відстеження ланцюгів постачання та контроль якості полегшується завдяки використанню цифрових технологій, таких як: блокчейн – для забезпечення прозорості даних; штучний інтелект – для прогнозування та моделювання; Інтернет речей - дозволяє проводити моніторинг умов зберігання;

великих даних для аналізу ефективності логістичних процесів; автоматизованих систем управління (ERP) для координації етапів постачання.

Ключовим фінансовим та нормативним інструментом підтримки сільського господарства в ЄС є Спільна аграрна політика (англ. – Common Agricultural Policy, CAP), що передбачає впровадження еко-схем, які дозволяють фермерам отримувати фінансове стимулювання за використання екологічно відповідальних методів господарювання, таких як органічне землеробство, відновлення ґрунтів. Крім того, дана реформа зосереджена на розвитку коротких ланцюгів постачання, що дозволяє зменшити вуглецевий слід від транспортування та підтримати малих виробників та надати стабільний доступ до ринків збуту [4].

Стратегія «Від ферми до виделки» (англ. – Farm to Fork) є ключовою ініціативою трансформації екологічної складової аграрного сектору ЄС, основною метою якої є зробити виробництво продовольства сталим, екологічно чистим та безпечним для споживачів. Важливим напрямком стратегії є скорочення використання хімічних добрив та пестицидів, що забезпечує виробництво екологічно чистого продукту та зменшує забруднення ґрунтів і водних ресурсів. Також, дана стратегія передбачає значне збільшення частки органічного землеробства до 2030 року та використання 25 % сільськогосподарських земель для органічного виробництва аграрної продукції, що сприятиме збереженню біорізноманіття та підвищенню якості ґрунтів. Ще одним важливим елементом екологічної трансформації є посилення прозорості ланцюгів постачання шляхом зобов'язання виробників маркувати аграрну продукцію за критеріями сталості та її впливу на довкілля, що дозволяє споживачам усвідомлено обирати продукцію, а виробників стимулює впроваджувати екологічно безпечні методи [5].

Зменшення екологічного впливу від глобальної вирубки лісів для обробки та виробництва яловичини, сої, какао, кави, пальмової олії та деревини планується до кінця 2025 року регулювати Регламентом Європейського Союзу про вирубку лісів (англ. – European Union Deforestation Regulation, EUDR). Відповідно до цього нормативного акту підприємства, що експортують зазначені продукти до ЄС, повинні довести, що вони не пов'язані з вирубкою лісів і відповідають законам країн-виробників шляхом відстеження ланцюгів поставок і підтвердження відповідності нормам [5].

Агросектор ЄС, не зважаючи на суттєвий прогрес у розвитку сталих ланцюгів постачання, потребує реалізації додаткових заходів та стратегічних ініціатив, а саме:

- модернізації логістичної інфраструктури, включаючи інвестування в порти, залізничний транспорт, логістичні хаби, що дозволить забезпечити ефективне транспортування агропродукції та зменшити викиди CO₂ у ланцюгах постачання;
- державної підтримки та фінансування сталого фермерства та аграрних інновацій;
- розширення субсидій на екологічно чисті технології;
- створення програм підтримки малих фермерських господарств, що сприятиме розвитку регіонального виробництва та зниженню імпортозалежності.

З метою адаптації сільського господарства в посушливих регіонах Південної Європи до кліматичних змін важливо розширювати проекти з ефективного управління водними ресурсами та створення сучасних систем зрошення.

Вагому роль у процесі переходу до сталих ланцюгів постачання в агросекторі ЄС відіграє впровадження цифрових та технологічних інновацій. Так, сприяння розвитку agritech та foodtech стартапів, зокрема застосування штучного інтелекту, точного землеробства, біотехнологій, у сфері агротехнологій, дозволить підвищити врожайність та зменшити негативний вплив на довкілля. Крім того, навчання фермерів сучасним методам сталого виробництва та розширення програм професійної освіти дозволить підвищити їх продуктивність.

Список використаних джерел

1. Трофімцева О. Євроінтеграція агросектору: що зробити, аби посилити переговорні позиції? : аналітична записка. *Центр економічної стратегії*. 20 вересня 2024. 22 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/%D1%94vrointegraciya-agrosektoru.-shho-zrobiti-abi-posiliti-peregovorni-poziczi%D1%97.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Performance of the agricultural sector. *Eurostat* : web-site. 2024. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector#Value_of_agricultural_output (the date of application: 21.03.2025).
3. Брензович К. С., Драгольчук А. В., Готра А. А. Експортний потенціал аграрного сектору ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2024. №52. С. 25–29. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/52_2024ua/5.pdf (дата звернення: 21.03.2025).
4. Eco-schemes. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : web-site. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en (the date of application: 23.03.2025).
5. Responsible Supply Chains in Agriculture: Key Regulations and Compliance Strategies. *TraceX* : web-site. 2024. URL: <https://tracex.tech.com/responsible-supply-chains-in-agriculture/> (the date of application: 23.03.2025).

Копішинська К. О.*канд. екон. наук, доц.**доцент кафедри менеджменту підприємств**ORCID: 0000-0002-1609-2902;***Прокудіна В. Д.***магістрантка кафедри менеджменту підприємств**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря**Сікорського», м. Київ, Україна**ORCID: 0009-0007-1080-6357*

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АПК

У сучасних умовах розвиток агропромислового комплексу (АПК) вимагає впровадження принципів циркулярної економіки, спрямованих на раціональне використання ресурсів і мінімізацію відходів. Ефективне управління відходами в АПК є не лише екологічною необхідністю, а й економічно доцільним кроком, що сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Запровадження інноваційних підходів до переробки та повторного використання відходів сприяє формуванню сталих виробничих систем, які забезпечують довгострокову ефективність галузі. Відтак, дослідження механізмів управління відходами в АПК є актуальним напрямом, що визначає перспективи екологічно відповідального розвитку сектору.

Щорічно в Україні накопичується понад 10 мільйонів тонн відходів, з яких більше 500 тисяч тонн припадають на небезпечні. Така ситуація потребує комплексних змін у підходах до поводження з відходами, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій, спрямованих на мінімізацію відходів підприємств та раціональне використання ресурсів [1].

Інноваційні стратегії управління відходами мають значний економічний потенціал. За оцінками Європейського банку реконструкції та розвитку, розвиток галузі переробки відходів може забезпечити Україні додаткові 400 тисяч робочих місць та щорічно збільшувати ВВП на 4–5 мільярдів гривень. Окрім цього, ефективне використання вторинної сировини сприятиме зменшенню залежності від природних ресурсів і скороченню обсягів їх імпорту. Таким чином, підприємства, орієнтовані на інноваційні підходи до управління відходами, можуть не лише знизити екологічне навантаження, а й отримати економічні вигоди, сприяючи сталому розвитку промисловості та збереженню природних ресурсів [2].

В Україні відходи сільськогосподарського виробництва поділяються на органічні відходи рослинного та тваринного походження, агрохімічні відходи та аквакультуру. За даними Державної служби статистики, частка сільськогосподарських відходів у загальному обсязі відходів не перевищує 4 %. Найбільшу небезпеку для навколишнього середовища представляють агрохімічні відходи, зокрема пестициди, залишкові добрива та ветеринарні препарати, що належать до IV класу небезпеки. Станом на 2020 рік на території України зберігається близько 8,5 тис. тонн непридатних та заборонених до використання хімічних засобів захисту рослин, що потребують утилізації. Однак, відсутність чіткої законодавчої регуляції щодо зберігання таких відходів створює серйозну загрозу для екології та здоров'я населення. Зазначені хімічні засоби часто зберігаються в неналежних умовах, що погіршує ситуацію [3, 4].

Проблема поводження з відходами сільськогосподарського виробництва в Україні залишається актуальною через значний екологічний вплив, який вони спричиняють, а також недостатню ефективність існуючих методів утилізації. Попри те, що частка таких відходів у загальному обсязі невелика, вони мають серйозні наслідки для довкілля, зокрема через накопичення небезпечних агрохімікатів, неефективне використання органічних відходів та неналежну переробку тваринних залишків. Основними перешкодами у сфері управління відходами сільського господарства є недосконале правове регулювання, недостатній рівень обізнаності агровиробників щодо методів утилізації та повторного використання відходів, а також брак інвестицій у розвиток відповідної інфраструктури. Незважаючи на наявні технологічні можливості, більшість аграрних підприємств не впроваджують ефективні системи поводження з відходами, що призводить до їх неконтрольованого накопичення, спалювання або захоронення. Крім того, неефективне управління об'єктами з переробки та утилізації агровідходів значно ускладнює реалізацію екологічно безпечних підходів до їх обробки, що у довгостроковій перспективі спричиняє деградацію земель, забруднення водних ресурсів та викиди парникових газів [4].

Комплексне вирішення проблеми потребує законодавчих ініціатив, спрямованих на гармонізацію національних норм з вимогами ЄС та створення економічних стимулів для сільськогосподарських підприємств, які застосовують екологічно раціональні методи утилізації. Розв'язання проблеми

поводження з агрохімічними відходами вимагає комплексного підходу, що передбачає як законодавчі зміни, так і технологічне переоснащення агросектору. Насамперед необхідно розробити чітку систему моніторингу та контролю за зберіганням і утилізацією пестицидів, заборонених хімічних засобів захисту рослин та інших агрохімікатів. Для цього слід запровадити єдиний електронний реєстр агрохімічних відходів, який дозволить відстежувати їхній обсяг, місця зберігання та утилізації. Крім того, доцільно розглянути можливість створення централізованих об'єктів з переробки та знешкодження небезпечних агрохімікатів, що відповідатимуть міжнародним екологічним стандартам. Стимулювання підприємств до впровадження екологічно безпечних методів зберігання агрохімікатів може бути забезпечене через систему податкових пільг та дотацій, що сприятиме зменшенню неконтрольованого накопичення небезпечних речовин [4].

Органічні відходи рослинного походження мають значний потенціал у розвитку циркулярної економіки в АПК, зокрема для виробництва енергії, що зменшить спалювання залишків і підвищить енергетичну незалежність агросектору. Необхідно розширювати мережу біоенергетичних установок для отримання біогазу та залучати приватні інвестиції у відновлювану енергетику. Важливим є вдосконалення державної політики підтримки біоенергетики та підвищення обізнаності агровиробників щодо альтернативних методів утилізації, таких як виробництво органічних добрив і мульчування ґрунту [4].

Ефективне управління відходами тваринного походження потребує реформування існуючої інфраструктури та розширення потужностей підприємств, які здійснюють їхню утилізацію. В Україні функціонує недостатня кількість ветеринарно-санітарних заводів, що ускладнює оперативне перероблення тваринних відходів та сприяє їхньому несанкціонованому захороненню. Доцільним є створення регіональних підприємств, що спеціалізуються на переробці кісток, шкір, м'ясних залишків і гною для виробництва кормових добавок, біодобрив та біогазу. Крім того, необхідно запровадити єдину систему моніторингу для відстеження руху тваринних відходів, що дозволить ефективно контролювати їхню переробку та уникнути екологічних загроз.

Одним із важливих аспектів реформування системи поводження з відходами є вдосконалення правового регулювання, що має забезпечити адаптацію українського законодавства до вимог Європейського Союзу. Це передбачає впровадження чіткої класифікації відходів сільськогосподарського виробництва, визначення стандартів їхнього зберігання та утилізації, а також посилення відповідальності за порушення екологічних норм. Важливим кроком у цьому напрямі є ухвалення нормативно-правових актів, що зобов'язуватимуть аграрні підприємства дотримуватися екологічних стандартів при поводженні з відходами та звітувати про їхній обсяг і способи утилізації [4].

Фінансування та інвестиційна підтримка є ключовими факторами, що впливають на розвиток системи управління відходами в аграрному секторі. Держава має розширити програми субсидування та кредитування аграрних підприємств, що впроваджують екологічно безпечні технології утилізації відходів, зокрема через механізми «зеленого тарифу» для виробництва біоенергії. Окрім цього, необхідно розглянути можливість залучення міжнародних екологічних фондів та грантових програм для розвитку інфраструктури утилізації сільськогосподарських відходів, що дозволить зменшити фінансове навантаження на державний бюджет [4].

У довгостроковій перспективі ефективне управління сільськогосподарськими відходами сприятиме розвитку циркулярної економіки в аграрному секторі, що забезпечить мінімізацію впливу аграрної діяльності на довкілля та підвищить рівень ресурсоефективності виробництва. Комплексний підхід, що поєднує законодавчі зміни, інфраструктурні реформи та фінансове стимулювання, дозволить значно покращити екологічний стан країни та сприятиме сталому розвитку агропромислового комплексу.

Список використаних джерел

1. Рубрика. Екорішення: в Україні затвердили національний план управління відходами до 2033 року. URL: <https://rubryka.com/2025/01/26/plan-upravlinnya-vidhodamy/> (дата звернення: 27.03.2025)
2. Ecobusiness Group. «Друге життя» відходів: потенціал, який щодня втрачає Україна. URL: <https://ecolog-ua.com/news/druga-zhyttya-vidhodiv-potencial-yakyy-shchodnya-vtrachaye-ukrayina> (the date of application: 15.03.2025)
3. Державна служба статистики України: Утворення відходів за джерелами (1995-2020). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm (дата звернення: 23.03.2025)
4. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України №820-р від 08.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#n8> (дата звернення: 31.03.2025)

Лазаренко Д. О.
д-р екон. наук, проф.
Державний податковий університет,
Інститут економіки промисловості НАН України
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-9957-6311

КЛАСТЕР ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВІД ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ ДО СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У контексті переходу до кліматично нейтральної та ресурсоефективної економіки важливе значення мають нові моделі організації виробничих процесів, інноваційної діяльності та міжсекторальної взаємодії.

Кластер циркулярної економіки України (КЦЕ) є інституційною платформою, яка поєднує бізнес, науку, громади та державу для реалізації принципів зеленої трансформації та цифровізації.

Кластер циркулярної економіки слугує платформою для впровадження інновацій у сфері управління ресурсами, цифровізації та розвитку циркулярних бізнес-моделей. Попри складні умови, кластер зберігає орієнтацію на європейські стандарти, активну міжсекторальну співпрацю та розвиток інфраструктури. Подібні ініціативи реалізуються у країнах ЄС (Нідерланди, Норвегія, Фінляндія, Португалія) та мають спільну мету – підтримку подвійного переходу. Вони слугують практичним орієнтиром для зміцнення української моделі [1].

Цифрова інфраструктура є однією з ключових складових Кластера циркулярної економіки України. Зокрема, впроваджуються інструменти для моніторингу матеріальних потоків, зокрема системи обліку залишкових фракцій, B2B-платформи для ресурсного обміну та цифрові паспорти продукції, що дозволяють відстежувати її склад та життєвий цикл.

Центральним елементом цифрової екосистеми є маркетплейс Waste Ukraine Analytics (WUA) – перша в Україні платформа, що поєднує відкриті дані про відходи з сервісами для бізнесу, органів влади та громад. WUA функціонує як B2B-майданчик, який з'єднує генераторів відходів із переробниками, надає аналітичні інструменти для державних установ та забезпечує громадськість достовірною інформацією про обіг відходів [2].

Ці рішення узгоджуються з європейськими підходами до цифрової трансформації в межах ініціатив *Digital Product Passport* та *Data Spaces for Circular Economy*.

Маркетплейс WUA вирішує проблему фрагментованості та закритості даних у сфері управління відходами в Україні. За даними платформи, до 97 % сміття все ще захоронюється, а рівень переробки залишається критично низьким. У межах стратегії Кластеру циркулярної економіки WUA спрямований на зміну цієї ситуації через цифровізацію, прозорість і відкритий доступ до даних.

Модель КЦЕ передбачає можливість масштабування на рівень громад.

Так, у Волочеській територіальній громаді (Хмельницька обл.) реалізовано приклад локальної циркулярної екосистеми. Було сформовано міжсекторальну взаємодію між громадою (генератором відходів), підприємством ТОВ «Подільська Січ» (переробником), цифровою платформою WUA (інструментом логістики та обліку) та Кластером (координатором процесу).

У результаті впроваджено повний ланцюг циркулярної вартості – від збору ПЕТ-пляшок до виготовлення готової продукції (синтепон, утеплювачі). Така ініціатива демонструє практичну реалізацію принципів циркулярної економіки з орієнтацією на локальну ресурсну автономію та зменшення захоронення відходів.

У межах розвитку науково-прикладної інфраструктури Кластеру циркулярної економіки важливим напрямом є створення лабораторій з аналізу будівельних відходів. Такі лабораторії сприятимуть сталому управлінню ресурсами та формуванню доказової бази для повторного використання будівельних матеріалів.

Європейський досвід пропонує ефективні моделі для наслідування.

Зокрема, проєкт ReCreate (Швеція, Фінляндія) досліджує фізико-механічні властивості демонтованих конструкцій та оцінює можливості їх повторного використання; координатором виступає Університет м. Тампере [3].

UMAR Unit (Швейцарія) функціонує як лабораторія і матеріальний банк для аналізу та збереження компонентів будівель, сприяючи переходу до циркулярного будівництва [4].

European Centre for Circular Construction and Transformation (Нідерланди) є платформою для трансферу знань і співпраці між наукою, бізнесом і урядом у сфері сталого будівництва [5].

Ці ініціативи поєднують технічну експертизу, інноваційні дослідження та освітню складову, підкреслюючи необхідність підготовки нового покоління фахівців – інженерів, дизайнерів, технологів – здатних втілювати принципи циркулярності у практику відновлення інфраструктури та розвитку громад [6].

КЦЕ активно розвиває освітній напрям: сертифікований курс «Циркулярна економіка для громад» та інші програми підвищення кваліфікації формують новий тип лідерів трансформації.

Кластер циркулярної економіки підтверджує свою ефективність як модель, що може масштабуватись, інтегруватися в політики ЄС та забезпечувати стійкий перехід до нової економіки в Україні.

Список використаних джерел

1. Кластер циркулярної економіки України. URL: <https://c-eco.org.ua/ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Waste Ukraine Analytics (WUA). URL: <https://wua.digital/> (the date of application: 25.03.2025).
3. ReCreate Project. URL: <https://www.recreate-project.eu/> (the date of application: 25.03.2025).
4. Urban Mining and Recycling (UMAR) Unit [Електронний ресурс]. URL: <http://nest-umar.net/> (the date of application: 25.03.2025).
5. European Centre for Circular Construction and Transformation (ECCBT) [Електронний ресурс]. URL: <https://eccbt.nl/en/> (the date of application: 19.12.2024).
6. Lazarenko D., Belinska Y. Engagement of eco-industrial parks in the circular economy: state support for enterprises processing construction waste products. *Economy of Industry*. 2024-12-25 DOI: 10.15407/econindustry2024.04.034/

Онищенко О. А.
канд. наук з держ. упр.,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0002-3009-3856;
Усіков М. Р.
магістрант факультету менеджменту
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0009-0004-1458-1667

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективні ланцюги поставок відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного руху товарів і послуг. Оптимізація ланцюгів поставок є критичною складовою логістичних процесів, оскільки швидкість і точність доставки безпосередньо впливають на рівень обслуговування клієнтів, операційні витрати та конкурентоспроможність компаній.

Сьогодні ланцюги поставок стають не просто механізмом логістичного забезпечення, а ключовим елементом конкурентоспроможності бізнесу. Нове бізнес-середовище диктує необхідність швидкої адаптації до змін, гнучкості у виборі постачальників і точного прогнозування попиту.

Штучний інтелект відіграє центральну роль у цій трансформації, дозволяючи компаніям застосовувати принципи «розумної логістики». Наприклад, алгоритми глибокого навчання можуть аналізувати поведінку споживачів, враховувати сезонність і прогнозувати зміни в попиті ще до того, як вони відбудуться. Це сприяє зменшенню запасів на складах, оптимізації виробничих процесів і зниженню ризиків, пов'язаних із надмірним накопиченням продукції.

Крім того, нове бізнес-середовище передбачає посилення взаємодії між компаніями у глобальних мережах поставок. Завдяки AI та блокчейну забезпечується прозорість усіх процесів: від походження сировини до кінцевого споживача. Це дозволяє не лише підвищити довіру до брендів, а й знизити ризики, пов'язані з контрафактною продукцією або порушенням екологічних стандартів.

Таким чином, ланцюги поставок перетворюються з простої логістичної системи на високотехнологічне бізнес-середовище, яке потребує нових підходів до управління, автоматизації та інтеграції цифрових технологій у всі процеси.

Традиційні методи планування маршрутів, які ґрунтуються на історичних даних та простих алгоритмах, не враховують динамічні зміни дорожньої інфраструктури, погодні умови чи інші непередбачувані фактори. Відтак, впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) є необхідним кроком для підвищення ефективності транспортної логістики.

Штучний інтелект дозволяє здійснювати обробку великих масивів даних у реальному часі та приймати оптимальні рішення щодо транспортування вантажів. Одним із найперспективніших напрямів застосування ШІ у логістиці є прогнозування дорожньої ситуації. Використовуючи методи машинного навчання та нейронні мережі, сучасні інтелектуальні системи аналізують потік транспорту, виявляють закономірності та передбачають можливі затримки. Наприклад, алгоритми можуть прогнозувати перевантаженість доріг у певний час доби, визначати оптимальні альтернативні маршрути у разі аварій або дорожніх ремонтів, що сприяє мінімізації затримок та покращенню логістичних процесів [1, с.3–4].

Автоматизована корекція маршрутів у реальному часі є ще одним важливим аспектом застосування ШІ у транспортній логістиці. Завдяки інтеграції з технологіями Інтернету речей (IoT) транспортні засоби можуть отримувати оновлену інформацію про стан доріг, погодні умови, поточні ремонтні роботи чи аварійні ситуації. Поєднання GPS-трекерів, сенсорних технологій та алгоритмів ШІ дозволяє не лише планувати найефективніший маршрут, а й оперативно змінювати його відповідно до актуальних умов. Наприклад, якщо на запланованому маршруті виникає затримка через несприятливі погодні умови, система автоматично пропонує альтернативний маршрут, що забезпечує безперервність логістичних процесів.

Штучний інтелект також активно використовується для оптимізації завантаження транспортних засобів. Часто вантажні автомобілі перевозять недостатньо заповнені контейнери або здійснюють порожні рейси, що призводить до неефективного використання ресурсів. Використання AI-алгоритмів дає змогу автоматично розподіляти вантажі таким чином, щоб максимально використовувати вантажопідйомність транспортних засобів, що дозволяє скоротити витрати та підвищити рентабельність перевезень [2].

На глобальному рівні ШІ сприяє підвищенню ефективності міжнародних логістичних мереж. Аналізуючи митні правила, вартість перевезень у різних регіонах та рівень завантаженості портів, інтелектуальні системи допомагають вибирати оптимальні маршрути для міжнародних перевезень. Це особливо актуально у сфері мультимодальних перевезень, де вантажі транспортуються різними видами транспорту, такими як автомобільний, залізничний, морський та авіаційний. Застосування ШІ у таких процесах дозволяє скоротити час доставки та зменшити загальні витрати на транспортування.

Попри численні переваги, впровадження ШІ у логістиці пов'язане з низкою викликів. Одним із основних бар'єрів є високі витрати на впровадження технологій штучного інтелекту, що може бути проблематичним для малих та середніх підприємств. Для реалізації таких рішень необхідні значні інвестиції у цифрову інфраструктуру, придбання спеціалізованого програмного забезпечення та підготовку персоналу. Крім того, питання кібербезпеки набуває особливого значення, оскільки автоматизовані логістичні системи можуть стати мішенню для кібератак. Тому компаніям необхідно розробляти та впроваджувати багаторівневі системи безпеки для захисту критичних даних і логістичних операцій.

Ще одним важливим аспектом є людський фактор, який відіграє ключову роль у логістичних процесах. Незважаючи на високий рівень автоматизації, навіть найсучасніші AI-рішення не можуть повністю замінити фахівців у сфері управління транспортними процесами. Оптимальним варіантом є поєднання автоматизованих технологій та людського контролю, що забезпечує ефективність і надійність логістичних систем.

Для наочності, відобразимо основні переваги та виклики використання штучного інтелекту в ланцюгах поставок в таблиці 1:

Таблиця 1 – Переваги та виклики використання штучного інтелекту в ланцюгах поставок

Аспект	Переваги	Виклики
Оптимізація маршрутів	Скорочення часу доставки, зниження витрат на паливо	Висока вартість впровадження технологій
Прогнозування попиту	Точніший аналіз споживчих тенденцій, зменшення надлишкових запасів	Необхідність великих обсягів якісних даних для аналізу
Автоматизація процесів	Зниження людського фактору, підвищення продуктивності	Опір персоналу змінам, необхідність перенавчання співробітників
Керування запасами	Оптимізація рівня запасів, мінімізація втрат через просторошення	Вразливість до збоїв у системах та кібератак
Зниження витрат	Автоматизація процесів веде до скорочення операційних витрат	Початкові інвестиції в інфраструктуру та ПЗ
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидкого реагування на зміну ринкових умов	Висока залежність від точності вихідних даних
Кібербезпека	Підвищений захист від шахрайства та ризиків	Загроза хакерських атак, необхідність додаткових заходів захисту
Екологічність	Оптимізація маршрутів зменшує викиди CO ₂	Впровадження екологічних стандартів може потребувати додаткових інвестицій

Джерело: створено авторами.

Таким чином, оптимізація транспортних перевезень за допомогою штучного інтелекту є одним із ключових напрямів розвитку сучасної логістики. Використання AI-технологій дозволяє скорочувати витрати, зменшувати час доставки та підвищувати екологічну ефективність перевезень. Інтеграція ШІ із системами IoT та аналізом великих даних сприяє точнішому прогнозуванню трафіку, зниженню пробігів транспорту та мінімізації затримок.

Водночас успішне впровадження таких технологій потребує значних інвестицій, розробки ефективних механізмів кіберзахисту та адаптації бізнес-процесів до нових умов.

Подальший розвиток штучного інтелекту в транспортній логістиці сприятиме створенню більш стійких та інтелектуальних логістичних систем, що забезпечать вищий рівень ефективності та безпеки транспортних перевезень у майбутньому.

Список використаних джерел

- Медведев Є., Попова Ю., Коваленко М. Інноваційні технології штучного інтелекту в управлінні логістикою соціальних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-53> (дата звернення: 31.03.2025).
- Мотигін В., Франчук Д. Як штучний інтелект полегшить роботу логістів? *Хаскі. Експерти складської логістики*. 2024. URL: <https://haski.ua/blog/yak-shtuchnyj-intelekt-polegshyt-robotu-logistiv> (дата звернення: 31.03.2025).

Перевозова І. В.

*д-р екон. наук, проф.,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
ORCID: 0000-0002-3878-802X;*

Шайбан В. М.

*аспірант спеціальності 075 «Маркетинг»,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький, Україна,
ORCID:0009-0007-0434-3907*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ПЛАСТИКОВИХ ВИРОБІВ

Сучасний ринок господарських пластикових виробів характеризується високим рівнем конкуренції, динамікою змін у споживчих уподобаннях, зростаючими вимогами до екологічності продукції та логістичної гнучкості. У таких умовах вирішального значення набуває з огляду на це особливу актуальність набуває побудова ефективного механізму, який поєднує функції маркетингу й логістики для досягнення стратегічних цілей підприємства – ефективного організаційного механізму маркетингово-логістичного забезпечення, який дозволяє не лише якісно просувати продукцію, а й формувати стабільні конкурентні переваги виробника.

Організаційний механізм охоплює узгоджену систему дій з планування, координації та управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками між усіма учасниками ланцюга створення вартості. З одного боку, він забезпечує адаптацію до змін попиту, з іншого – дозволяє контролювати витрати і підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства. Особливу роль відіграє маркетингово-логістична синергія: поєднання стратегічного аналізу ринку, побудови ефективної комунікації з цільовими сегментами та оптимізації постачання і дистрибуції [1].

У контексті господарських пластикових виробів важливим аспектом є диференціація продукції за функціональними, естетичними та екологічними характеристиками. Просування таких виробів потребує глибокого розуміння потреб B2C- та B2B-сегментів, ефективного брендингу та мультиканального підходу до збуту. Використання CRM-систем дозволяє сегментувати клієнтів, аналізувати їх поведінку та пропонувати персоналізовані рішення [2]. Логістичне забезпечення, у свою чергу, повинно передбачати гнучкі моделі складування, транспортування, систему зворотної логістики для використаних виробів та мінімізацію екологічного сліду [3].

Інтеграція цифрових інструментів, таких як ERP-системи, хмарні платформи управління ланцюгами постачань та аналітичні модулі прогнозування попиту, значно підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на виклики ринку. За даними досліджень, підприємства, які впровадили цифрові маркетингово-логістичні стратегії, демонструють на 25–30 % вищий рівень задоволеності клієнтів та зниження витрат на логістику [4].

До ключових організаційних рішень, що формують ефективну систему маркетингово-логістичного забезпечення, слід віднести низку взаємопов'язаних управлінських, технологічних і стратегічних кроків. По-перше, це створення міжфункціональних команд, які поєднують експертів з маркетингу, логістики, збуту, аналітики та IT, що сприяє горизонтальній координації та швидкому ухваленню рішень.

По-друге, важливо впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє контролювати результативність на кожному етапі: від планування попиту до доставки готової продукції кінцевому споживачу [5]. Такі KPI можуть включати індикатори точності прогнозування, рівня виконання замовлень, витрат на одиницю логістичних операцій та часу циклу постачання [6].

По-третє, ефективність системи значно підвищується завдяки впровадженню цифрових платформ, які інтегрують функціонал ERP, CRM, SCM-систем, створюють передумови для підвищення прозорості та керованості всіма процесами постачання, дають змогу адаптувати логістичні моделі до мінливого попиту, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємств. У результаті застосування таких технологій підвищується рівень сервісу, забезпечують прозорість ланцюгів постачання, автоматизують обробку замовлень і дозволяють відстежувати товарні потоки в реальному часі скорочуються витрати, а підприємство отримує змогу гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Четвертим елементом є аудит логістичних і маркетингових процесів, який дає змогу виявити вузькі місця, дублювання функцій або неефективні маршрути. Окрему увагу слід приділити побудові партнерських відносин із логістичними провайдерами, дистриб'юторами та мережевими торговими платформами на основі SLA (service level agreements) [7], що підвищує гнучкість у реагуванні на запити ринку.

Нарешті, до організаційних рішень, що сприяють ефективному функціонуванню маркетингово-логістичної системи, слід віднести впровадження адаптивних механізмів зворотного зв'язку зі споживачами. Завдяки омніканальній комунікації – зокрема через вебсайти, соціальні мережі, електронну пошту, мобільні застосунки та контактні центри – підприємства можуть отримувати актуальні відгуки про якість продукції, зручність доставки, рівень сервісу. Такий підхід дає змогу оперативно виявляти недоліки в логістиці або маркетинговій комунікації й своєчасно їх усувати. Наприклад, скарги клієнтів на затримки або пошкодження продукції можуть бути використані для оптимізації транспортних маршрутів, покращення пакування чи удосконалення умов зберігання.

Крім того, систематичне опрацювання зворотного зв'язку сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, що є передумовою формування довгострокових відносин та підвищення лояльності. Якщо підприємство оперативно реагує на потреби ринку, воно здатне підлаштовувати логістичні процеси під зміну попиту, покращувати рівень сервісного обслуговування та запобігати повторним помилкам. Це особливо важливо в контексті просування господарських пластикових виробів, які часто мають широкий асортимент і обслуговують різні категорії споживачів – від індивідуальних покупців до бізнес-клієнтів. Актуальна інформація від споживача допомагає підприємству коригувати маркетингові повідомлення, оновлювати характеристики продукції та вдосконалювати логістичні ланцюги відповідно до реальних очікувань.

У підсумку, моделі зворотного зв'язку виступають не лише інструментом оцінки ефективності діяльності, а й стратегічним ресурсом для формування гнучкої, динамічної та клієнтоорієнтованої системи просування. Завдяки інтеграції таких підходів у загальну структуру маркетингово-логістичного управління, підприємство отримує змогу не тільки адаптуватися до ринкових змін, але й формувати випереджальні конкурентні переваги.

Крім того, зростає значення соціально відповідального позиціонування пластикових виробів. Комунікаційні кампанії, що акцентують на повторному використанні, переробці та безпечному складі продукції, позитивно впливають на імідж бренду. Наприклад, кампанії українських виробників, що впроваджують еко-підходи до виробництва контейнерів для зберігання або ємностей для вторинної сировини, отримують широку підтримку в соціальних мережах і стимулюють повторні покупки [8].

Отже, організаційний механізм ефективного функціонування маркетингово-логістичної системи у сфері господарських пластикових виробів повинен базуватись на принципах системності, цифрової трансформації, екологічної відповідальності та клієнтоорієнтованості. Тільки за умов гармонійної взаємодії маркетингу та логістики можна забезпечити ефективне просування продукції, посилення позицій на ринку та сталий розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Голубка І. М. Інтеграція маркетингу та логістики у системі управління збутом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. С. 45–49. URL: http://www.nbu.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_78_10 (дата звернення: 28.03.2025).
2. Чорнобай Я. В. CRM-системи у маркетинговій діяльності підприємств: функції, переваги, перспективи використання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 122–128. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-122_128.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
3. Петренко В. В. Екологічна логістика: підручник. / Київ : Центр учбової літератури, 2020. 264 с.
4. KPMG Ukraine. Digital transformation in logistics and marketing: 2023 survey. URL: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2023/03/digital-transformation-logistics.html> (the date of application: 28.03.2025).
5. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. – 5th ed. – Pearson Education, 2016. – 350 p.
6. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. – London : Kogan Page, 2011. 284 p.
7. APICS. Service Level Agreements in Supply Chain Relationships. 2022. URL: <https://www.apics.org/> (the date of application: 28.03.2025).
8. Суспільство. Нове життя для пластику. Як українські та світові бренди рятують світ від сміття. 2022. URL: <https://shotam.info/nove-zhyttia-dlia-plastyku-yak-ukrainski-ta-svitovi-brendy-riatuiut-svit-vid-smittia/> (дата звернення: 28.03.2025).

БЕНЧМАРКІНГ ESG СКЛАДОВИХ

Із кожним роком дедалі очевиднішим стає вплив ESG-факторів не лише на фінансові результати компаній, а й на їхній стратегічний розвиток та зміцнення позицій на внутрішньому ринку. У сучасних умовах прийняття рішень у сфері нефінансової звітності суттєво впливає на репутацію бізнесу й може мати реальні економічні наслідки. Інвестори все більше цікавляться стійкими компаніями та шукають інструменти для їх оцінювання – зокрема ESG-рейтинги та індекси, які забезпечують стандартизовану, зіставну інформацію про підхід компаній до управління екологічними, соціальними та управлінськими аспектами. Звітність за ESG-показниками поступово стає новим стандартом комунікації для відповідального бізнесу. Це зумовлено потребою у глибшому та точнішому розумінні ефективності діяльності компаній з погляду екології, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління. «Воєнні дії та спричинені ними екологічні й соціальні виклики змушують компанії переосмислювати свої підходи до управління та впроваджувати ESG-принципи. Відповідність цим стандартам дедалі частіше стає необхідною умовою для співпраці з міжнародними партнерами та участі в повоєнному відновленні України. Інтерес українського бізнесу до ESG стрімко зростає не лише через бажання формально відповідати міжнародним стандартам, а й як стратегічна інвестиція у довгостроковий розвиток, залучення іноземного капіталу та участь у майбутніх проектах з відбудови країни. У розвинених економіках ESG вже стали невід'ємною складовою ведення бізнесу, охоплюючи всі ключові сектори» [1].

Водночас формування звітності за компонентами ESG залишається складним завданням для фахівців зі сталого розвитку та управлінців. Для полегшення цього процесу варто використовувати інструменти, зокрема бенчмаркінг – дієвий підхід, що може стати основою успішної стратегії. Він не лише сприяє підвищенню ефективності, а й покращує комунікацію із зацікавленими сторонами, зміцнюючи довіру. ESG-бенчмаркінг дозволяє структурувати оцінку досягнень у сфері сталого розвитку, ефективно керувати ESG-ризиками та налагодити чіткий діалог із ключовими стейкхолдерами. Зокрема, він сприяє [2–3]:

- підвищенню значущості ESG: без чіткої порівняльної бази складно оцінити свої позиції на тлі конкурентів. Бенчмаркінг забезпечує кількісну оцінку ефективності, вказуючи на сильні сторони та напрямки для поліпшення;
- прийняттю обґрунтованих рішень: надані дані можуть стати підґрунтям для стратегічного планування, виявлення ризиків і можливостей, а також допомогти визначити пріоритети у сфері сталого розвитку;
- поліпшенню взаємодії із зацікавленими сторонами: компанії отримують змогу прозоро та стандартизовано повідомляти про свої результати, що особливо важливо для інвесторів і клієнтів, зацікавлених у сталих ланцюгах постачання;
- адаптації до змін у законодавстві: у контексті посилення регуляторних вимог у сфері ESG, бенчмаркінг допомагає компаніям залишатися у відповідності до актуальних норм і уникати санкцій;
- ефективному управлінню ризиками: ESG-фактори становлять вагомі загрози для довгострокового успіху компаній. Порівнюючи власні результати, організації можуть своєчасно ідентифікувати ризики та покращити управлінські практики, зокрема у ланцюгах постачання;
- бізнес-організації можуть переконатися, що вони відповідають цим вимогам, і уникнути потенційних штрафів;
- управлінню ризиками: чинники ESG часто становлять значні ризики, які можуть вплинути на довгостроковий успіх бізнес-організацій. Порівнюючи їх, бізнес-організації можуть визначати ризики та ефективніше керувати ними. Це особливо важливо, коли бізнес-організації використовують бенчмаркінг для оцінки ланцюжка поставок.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт «Liga Zakon». URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/224952_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran (дата звернення: 06.04.2025)
2. Benchmarking Real Estate Investment Performance: The Role of ESG Factors (2020). URL: <https://www.ipf.org.uk/static/uploaded/47562f45-8ef9-41f0-82a7a221c5cda589.pdf> (the date of application: 06.04.2025)
3. ESG in Remuneration in Nordic Large Cap Companies September (2022). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/about-deloitte/ESG-in-Remuneration-in-Nordic-Large-Cap-Companies-September-2022.pdf> (the date of application: 06.04.2025)

Ремига Ю. С.
 канд. екон. наук, доцентка,
 докторантка
 Державне некомерційне підприємство
 «Державний університет «Київський авіаційний інститут»
 м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0001-7162-5081

ЛОГІСТИКА ТА ESG: ІНТЕГРАЦІЯ ЗАРАДІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сформульовано, що ESG – це важлива концепція, яка використовується для оцінки практик сталого розвитку та відповідальності компаній [6]. Ідея використання принципів ESG надає можливість інвесторам, компаніям та іншим зацікавленим сторонам системно підходити до вимірювання їхнього впливу, а також розуміти ключові фактори для створення довгострокової цінності та сприяння формуванню більш сталого світу (див. рис.1).



Рисунок 1 – Основні напрямки ESG-концепції
 Джерело: побудовано автором

Визначено, що процес інтеграції елементів ESG-концепції в українське законодавство лише розпочинається, а окремі складові Е-, S- та G-компонентів вже врегульовані різними нормативно-правовими актами різних рівнів. Загалом, взаємозв'язок між концепціями сталого розвитку та ESG можна охарактеризувати як співвідношення загального й окремого: сталий розвиток є широкою концепцією, що задає стратегічний напрям для ухвалення рішень на рівні міжнародного співробітництва, державного управління та бізнесу [1]. Водночас ESG-концепцію зазвичай розглядають як специфічний підхід до оцінки та розкриття результатів інвестиційної діяльності або впливу компаній на довкілля, що в глобальному контексті сприяє досягненню цілей сталого розвитку [2].

Встановлено, що у сучасних динамічних і конкурентних ринкових умовах логістичним підприємствам необхідно інтегрувати цілі та принципи сталого розвитку. Це не лише етичний обов'язок, а й стратегічна перевага, що сприятиме зміцненню позицій компанії. Запровадження сталих практик дозволить підвищити ефективність, стимулювати інновації, покращити репутацію та забезпечити стійкість бізнесу, що, своєю чергою, формуватиме нові конкурентні переваги [5].

Досліджено, що у логістиці ESG-стратегії мають бути спрямовані на зменшення екологічного впливу, покращення умов праці та дотримання етичних принципів управління. Впровадження ESG-стратегій у логістиці – це не лише сучасний тренд, а й необхідна умова для сталого розвитку бізнесу [3]. Тому компанії, що інтегруватимуть екологічні, соціальні та етичні практики, отримають конкурентні переваги та підвищують стійкість до ринкових змін.

Розглянуто ключові ініціативи ESG-концепції в логістиці:

1. Environmental (Екологічна відповідальність) – концепція, яка зосереджена на мінімізації негативного впливу логістики на довкілля завдяки впровадженню екологічно ефективних рішень [4]. Дана концепція реалізується через:

1.1. Скорочення викидів CO₂:

- використання електротранспорту, гібридних та водневих вантажівок,
- оптимізація маршрутів і скорочення пробігу,
- перехід на альтернативні види пального (біодизель, природний газ, водень).

1.2. Екологічне пакування:

- застосування біорозкладних матеріалів та переробка відходів,
- зменшення об'єму пакування для зниження транспортних витрат.

1.3. Зелена складська логістика:

- впровадження енергоефективних технологій (сонячні батареї, LED-освітлення, енергоощадні системи опалення та охолодження),

- використання автоматизованих складів для скорочення споживання енергії.
 - 1.4. Зворотна логістика:
 - організація повернення товарів та упаковки,
 - переробка та повторне використання продукції.
 - 2. Social (Соціальна відповідальність) – концепція, яка охоплює покращення умов праці, забезпечення безпеки та підтримку соціальних ініціатив у логістичній сфері [4]. Її реалізацію можна забезпечити за рахунок:
 - 2.1. Безпека праці та умови роботи:
 - використання інноваційних технологій для запобігання аваріям і травмам (сенсори безпеки, автоматизовані системи контролю),
 - підвищення рівня заробітної плати та надання страхування працівникам.
 - 2.2. Етичне постачання:
 - контроль дотримання належних умов праці по всьому ланцюгу постачання,
 - співпраця з постачальниками, які дотримуються міжнародних стандартів відповідального виробництва.
 - 2.3. Навчання та розвиток персоналу:
 - програми професійного розвитку для водіїв, операторів складів та логістичних менеджерів,
 - інвестування в цифрові навички для роботи з новими технологіями.
 - 2.4. Підтримка місцевих громад:
 - інвестиції в розвиток місцевої інфраструктури та транспортної системи,
 - реалізація соціальних проєктів, спрямованих на благодійність і підтримку громади.
 - 3. Governance (Управління та етичні стандарти) – концепція, яка забезпечує прозорість бізнес-процесів, дотримання законодавчих норм та впровадження корпоративної етики [4]. Її можна реалізувати через:
 - 3.1. Прозорість у ланцюгу постачання:
 - використання технології блокчейн для відстеження всіх етапів постачання,
 - регулярна звітність щодо екологічних та соціальних показників діяльності.
 - 3.2. Дотримання міжнародних стандартів:
 - впровадження вимог ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 45001 (охорона праці), ISO 26000 (соціальна відповідальність),
 - відповідність принципам Європейського зеленого курсу (EU Green Deal).
 - 3.3. Антикорупційні заходи:
 - контроль відповідності контрактів і закупівель міжнародним антикорупційним стандартам,
 - впровадження внутрішніх механізмів моніторингу дотримання етичних норм.
- В результаті дослідження, зазначено, що основними перевагами впровадження ESG-стратегії в діяльність логістичних підприємств стануть:
- 1. Оптимізація витрат через енергоефективні технології та цифровізацію.
 - 2. Підвищення репутації бренду та співпраця з екологічно свідомими партнерами.
 - 3. Відповідність міжнародним стандартам і зниження ризику штрафних санкцій.
 - 4. Збільшення привабливості для інвесторів, які підтримують стійкий розвиток.
- Зроблено висновок, що інтеграція ESG-концепції в логістичну сферу є не лише актуальним трендом, а й необхідною умовою сталого розвитку бізнесу. Дослідження підтвердило, що екологічна, соціальна та управлінська відповідальність відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг компаній та підвищенні їх стійкості до змін ринкового середовища. Таким чином, впровадження ESG-стратегій у логістику сприяє не лише досягненню екологічних та соціальних цілей, але й покращенню бізнес-результатів. Компанії, що вже сьогодні інтегрують ESG-принципи, отримують довгострокові переваги, знижують ризики, залучають інвестиції та забезпечують сталість свого розвитку в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu>. (дата звернення: 18.03.2025).
2. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. Серія «Фінанси, банківська справа та страхування». 2023. Випуск #50/2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
3. Операції ланцюга постачання. Підвищте свою ефективність і стійкість за допомогою рішень на основі даних. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/industries/supply-chain> (дата звернення: 06.03.2025)
4. Що таке ESG-фактори та які тренди їх впровадження в Україні? URL: <https://www.assets.com.ua/posts-afg/shcho-take-esg-faktori-ta-yaki-trendi-yih-vprovadzhennya-v-ukrayini> (дата звернення: 16.03.2025)
5. Послуги зі сталого розвитку та енергоефективності. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/consulting/sustainability> (дата звернення: 07.03.2025)
6. ESG in the transport & logistics sector. A BDO Belgium Sector Perspective. URL: [https://www.bdo.be/getmedia/890fa278-0378-4bca-9d29-540dc7faa3b2/2023_06_Brochure-ESG-Logistics-Dig-def-\(1\).pdf?ext=.pdf](https://www.bdo.be/getmedia/890fa278-0378-4bca-9d29-540dc7faa3b2/2023_06_Brochure-ESG-Logistics-Dig-def-(1).pdf?ext=.pdf). (the date of application: 06.03.2025)

МІНІМІЗАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА В УМОВАХ ЛОГІСТИКИ 4.0

Логістика 4.0 передбачає цифрову трансформацію ланцюгів постачання через інтеграцію Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) та автономних систем. Одним із ключових викликів є зменшення впливу людського фактору на ефективність та безпеку логістичних операцій. У статті розглядаються сучасні технології та методи, що сприяють мінімізації людських помилок і підвищенню рівня автоматизації. Дослідження підтверджують, що автоматизація та цифровізація значно знижують ризики, пов'язані з людським фактором, що підтверджено в роботі [1].

Людський фактор залишається однією з основних причин помилок у логістиці, що впливає на ефективність, швидкість та безпеку процесів. За даними дослідження [2], людські помилки становлять значну частку інцидентів у логістичних операціях, що може призводити до затримок, підвищених витрат та зниження продуктивності. Логістика 4.0 спрямована на впровадження цифрових рішень для автоматизації операцій та зменшення залежності від людського втручання, що дозволяє значно покращити контроль за всіма етапами постачання.

Основні напрямки зменшення впливу людського фактору

Автоматизація складських операцій. Використання роботизованих систем та AGV (автоматизованих керованих транспортних засобів) для зниження ризиків помилок при обробці вантажів. Наприклад, використання автономних дронів для інвентаризації дозволяє зменшити людські помилки та прискорити процеси.

Інтелектуальні транспортні системи. Впровадження AI та IoT для оптимізації маршрутів перевезень, контролю стану транспорту та моніторингу поведінки водіїв. Це дозволяє вчасно виявляти перевтомленість водіїв і запобігати аварійним ситуаціям.

Цифрові двійники (Digital Twins). Створення віртуальних моделей логістичних систем для прогнозування можливих збоїв та підвищення ефективності процесів. Дослідження [3] демонструє, що використання цифрових двійників може знизити частоту помилок у логістиці на 30 %.

Big Data та предиктивна аналітика. Аналіз великих масивів даних для виявлення закономірностей та автоматизації прийняття рішень. Використання цих технологій дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати запаси та підвищувати ефективність управління ланцюгами постачання.

Блокчейн-технології. Підвищення прозорості логістичних процесів і зниження ризику людських помилок у документації та обліку. Наприклад, блокчейн дозволяє автоматично верифікувати інформацію про постачання, що мінімізує ризики шахрайства та помилок при заповненні документів.

Впровадження 5G та Edge Computing

Завдяки використанню 5G та обчислень на периферії мережі (Edge Computing), логістичні системи можуть обробляти дані в реальному часі, що зменшує затримки та покращує швидкість прийняття рішень. Це особливо важливо для автоматизованих складських комплексів та автономного транспорту.

Зменшення впливу людського фактору в Логістиці 4.0 є необхідною умовою підвищення ефективності та надійності логістичних процесів. Використання сучасних технологій дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з людськими помилками, та забезпечує новий рівень автоматизації та контролю в логістичних системах. Як показано в дослідженні [1], комплексне впровадження цифрових технологій може значно знизити рівень людських помилок та покращити продуктивність підприємств. Отже, майбутнє логістики полягає у повній цифровій трансформації та широкому використанні штучного інтелекту, автоматизованих систем та аналітичних платформ.

Список використаних джерел

1. Cimini C., Lagorio A., Pirola F., & Pinto R. (2019). Exploring human factors in Logistics 4.0: empirical evidence from a case study. IFAC-PapersOnLine, 52(13), 2183–2188.
2. Ключев С. О., Юров Б. В. Дослідження трансформації транспортної логістики в Україні в умовах індустрії 4.0. Державний університет науки і технологій. 2021.
3. Клименко В. В., Новальська Н. І., Лозова Г. М. Вплив людського фактору на забезпечення стабільності та надійності транспортно-логістичних систем під час російсько-української війни. Національний авіаційний університет. 2021.

Науковий керівник: д-р екон. наук., професор кафедри менеджменту підприємств Григорак М. Ю.

Савицька О. М.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-1053-209X;

Хімчук М. М.
студент ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-2789-4776

РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ-ЛІДЕРІВ

Процеси глобалізації, розвитку конкуренції, використання нових систем управління вимагають постійної адаптації логістичної системи підприємства до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ [1].

Компанія DHL – є світовим лідером у логістиці, пропонуючи продукти й послуги для будь-яких логістичних потреб: від звичайного перевезення або транспортування до комплексних рішень, що охоплюють увесь ланцюжок постачання. Компанія є найбільшою міжнародною компанією в світі, підрозділи якої працюють у 220 країнах. У компанії високу увагу приділяють дотриманню ключових показників ефективності в усіх напрямках – продажі, обслуговування клієнтів, операційна діяльність, управління персоналом. Система мотивації враховує ті показники, на які співробітник дійсно може впливати як персональними діями, так і в складі команди. Дії та вчинки співробітників, які створюють цінність для клієнтів, компанії, колег, суспільства – обов'язково заохочуються і винагороджуються. Так формується культура партнерських відносин, взаємовигідного співробітництва. Вся операційна діяльність в компанії DHL підпорядкована ключовим стратегічним цілям: *бути компанією № 1 для співробітників, бути компанією № 1 для клієнтів, бути компанією № 1 для інвесторів*. Ці цілі розвитку Компанія DHL складаються в логічний ланцюжок: компанія дбає про те, щоб співробітники відчували себе щасливими. Адже щасливі співробітники прагнуть зробити щасливими клієнтів, надаючи їм послуги високої якості і позитивні враження від взаємодії з керівництвом компанії. Лояльні та успішні клієнти дозволяють міжнародній мережі DHL бути прибутковою і підтримувати сталий розвиток, створюючи цінність для всіх своїх стейкхолдерів [1].

FedEx Corporation – американська транснаціональна логістична компанія, зайнята у галузі внутрішніх та міжнародних перевезень і доставки вантажів. Відома як лідер у впровадженні нічної обробки замовлень і транспортування товарів експреспоштою. Для того, щоб запропонувати своїм клієнтам повний та всеосяжний перелік логістичних рішень, компанія FedEx розробила та реалізувала стратегію придбання компаній, що здійснюють наземне та повітряне транспортування. Усі придбані компанії об'єднувалися під єдиною торговою маркою, яка завоювала високий рівень довіри у клієнтів усього світу. Конкурентні переваги в логістиці є швидкоплинними, що вимагає не лише швидкості та гнучкості у використанні короткочасних можливостей, але й інновацій, орієнтованих на клієнта, спрямованих на створення нових ринків, а отже, вимагає стратегічної гнучкості. Щоб досягти стратегічної гнучкості, організації повинні мати креативну культуру, яка зменшує опір змінам, та організаційну структуру, яка полегшує увагу до нових можливостей і впровадження змін. Таким чином, перші кроки компанії FedEx у напрямку стратегічної гнучкості були створені через стратегію «Люди–Послуги–Прибуток» (People–Service–Profit (PSP)) та децентралізовану організаційну структуру. Стратегія «Люди–Сервіс–Прибуток» починається з «людей», оскільки вони, за словами Фредеріка Сміта, є їхнім «найбільшим активом». Ця культура виховання працівників є головним фактором для стратегічно гнучких організацій, вона призвела до підприємницької поведінки працівників FedEx на всіх рівнях, створивши, таким чином, культуру креативності. Завдяки стратегії «Люди–Сервіс–Прибуток» люди FedEx стали найбільшою відмінністю від конкурентів. До цього додається багаторічний досвід лідерства в логістичній галузі завдяки колективному мисленню керівництва, яке має щонайменше 19-річний досвід роботи в FedEx. Організаційна культура та лідерство вже 15 років поспіль входять до «Топ-10 компаній, якими найбільше захоплюються». Адаптаційна здатність FedEx ще більше посилюється завдяки децентралізованій організаційній структурі, яка знижує рівень прийняття рішень шляхом делегування повноважень, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни на ринку. Креативна культура разом із децентралізованим управлінням сприяли підвищенню рівня локалізованих інновацій та швидкості реагування на запити клієнтів FedEx. З технічного боку, FedEx покладається на свої технічні ноу-хау та інновації, отримані переважно шляхом придбання інших

логістичних компаній, таких як TNT Express, P2P Mailing Limited, GENCO та Bongo International, щоб керувати найбільш автоматизованою мережею в галузі [2].

Federal Express має інші особливості світового логістичного лідера. Компанія витрачає лише 13,17 % загальних операційних витрат на оплату праці. Середній показник по галузі становить 14,81 відсотка. Однак головні конкуренти Federal Express витрачають 20 і 24 відсотки загальних операційних витрат на оплату праці. Тому пілоти висловлюють свою незгоду і вимагають змін. Коливання цін на паливо: Federal Express підвищила ціни та розробила контракти з постачальниками нафти, щоб покрити коливання вартості палива та нестабільність пропозиції [3].

AP Moller-Maersk, датська судноплавна та логістична компанія з понад 100-річною історією, є публічним сімейним підприємством. У 2016 році компанія прийняла важливе рішення відмовитись від деяких непрофільних бізнесів та сконцентруватися виключно на своїй основній діяльності – транспортних та логістичних послугах. Це стратегічне рішення стало важливим моментом, коли компанія вирішила, що її майбутнє полягає в інвестиціях у нові технології та сервіси в сфері цифровізації і інтелектуальних рішень у логістиці. Компанія активно залучає талановитих лідерів і фахівців з різних сфер, а також використовує сучасні підходи управління для ефективного функціонування. Успіх менеджменту також пояснюється постійною увагою до корпоративної культури, взаємодії із співробітниками та розробці інноваційних технологій для автоматизації і оптимізації внутрішніх процесів. Водночас, компанія дотримується високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності та активно працює над сталим розвитком, що забезпечує її позитивну репутацію на міжнародному ринку. Maersk залишається успішним лідером логістичного бізнесу [4]. Сучасний світ мало схожий на той, у якому починала Maersk і галузь логістики загалом адаптувалася повільно. Але в той час, коли багато гравців все ще працювали на папері, спілкувалися по факсу та здійснювали транзакції готівкою, Maersk модернізувала свою економічну інфраструктуру. Щодо викликів, то вплив зміни клімату на логістичні процеси стає все більш очевидним, як зазначено у звіті Maersk. Логістичні компанії вдвічі збільшують свої зусилля з переналаштування операцій і зміцнення своєї інфраструктури, щоб протистояти екологічним викликам [5]. Лише у 2024 році компанія Maersk відзначила 219 екстремальних погодних явищ, які призвели не лише до значних особистих втрат, але й до серйозних збоїв у регіональній системі логістики, особливо підкреслюючи сезон ураганів у США та катастрофічні повені в Іспанії. Такі події вимагають підвищення стійкості інфраструктури, що змушує постачальників логістичних послуг швидко адаптуватися, щоб підтримувати ефективність і надійність логістичного бізнесу. У 2018 році компанія оголосила про свою мету стати вуглецево-нейтральною до 2050 року, що означає скорочення викидів парникових газів на всіх етапах своєї діяльності. Крім того, компанія впроваджує нові технології для підвищення ефективності та зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище, включаючи використання біопалива та перехід на електричні судна [6, 7].

Історії розвитку бізнесу світових логістичних лідерів (DHL, FedEx та Maersk) показує різні стратегії управління, але їх об'єднує важлива ціль – забезпечення якнайвищих результатів ефективності логістичного управління та високого рівня конкурентоздатності на світовому ринку. Кожна з компаній реалізує власну стратегію розвитку, *спираючись на інноваційні підходи управління логістикою, власні стандарти обслуговування клієнтів, на сучасні наукові дослідження у сфері управління та логістики.*

Список використаних джерел

1. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачання в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №4(98). С. 42–48. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/7982> (дата звернення: 25.03.2025).
2. Critical Reflections on the Strategic Management of FedEx Corporation. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/343679017_Critical_Reflections_on_the_Strategic_Management_of_FedEx_Corporation (the date of application: 25.03.2025).
3. Global Transportation and Logistics Industry. 2025. URL: <https://ukdiss.com/examples/global-transportation-and-logistics-industry.php> (the date of application: 25.03.2025).
4. Maersk and Stripe: Simplifying Global Payments. 2022. URL: <https://stripe.com/en-fi/newsroom/stories/maersk-and-stripe> (the date of application: 25.03.2025).
5. Управління якістю в логістиці: Maersk Line. 2025. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm220.html> (дата звернення: 25.03.2025).
6. Maersk: ESG progress in the face of climate challenges. 2023. URL: <https://supplychaindigital.com/sustainability/maersk-esg-progress-in-the-face-of-climate-challenges> (the date of application: 25.03.2025).
7. Історія компанії Maersk. 2023. URL: <https://uk.container-trade.net/istoriya-kompanii-maersk/> (дата звернення: 25.03.2025).

Семеняк В. О.
магістрант ФММ

ORCID: 0009-0002-9920-0848;

Мохонько Г. А.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-2126-6871

ІНТЕГРАЦІЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ НА СКЛАДАХ

У сучасному світі, що швидко розвивається, інтеграція новітніх технологій у всі сфери економіки стає не просто перевагою, а необхідністю. Глобалізація, цифровізація та розвиток інноваційних рішень суттєво змінюють бізнес-процеси, особливо у сфері логістики. Складська логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного товарообігу, а її автоматизація та цифровізація дозволяють оптимізувати витрати, підвищити швидкість та точність обробки замовлень.

Для України, яка прагне інтегруватися у світовий економічний простір, розвиток інноваційних складських технологій є надзвичайно важливим. В умовах воєнних викликів, необхідності відновлення економіки та активної участі у міжнародній торгівлі автоматизовані склади, роботизовані системи управління, використання штучного інтелекту та IoT-рішень стають критично важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Логістичні процеси на складі, різновиди і функції складів стали об'єктом досліджень українських науковців. Зокрема, автори Щербина В. В., Марченко В. М., Шутюк В. В., Куницька О. М. та Мержиєвська Є. В. [3] запропонували визначення терміна «складська логістика» та окреслили її основні функції.

Складська логістика є ключовою частиною логістичних процесів, оскільки ефективне управління складськими операціями на пряму впливає на швидкість і точність постачань. Сучасні склади стикаються з численними викликами, серед яких: проблеми зберігання (неефективне використання простору, що збільшує витрати на оренду, невідповідність умов зберігання вимогам товарів), проблеми обробки товарів (висока ймовірність помилок при ручній обробці товарів та повільна швидкість обробки замовлень, що впливає на ланцюг постачання), проблеми управління запасами (нестача автоматизованих систем контролю, що призводить до перевищення або дефіциту товарів).

Глобалізація ринку, перехід до електронної комерції та розвиток ланцюгів постачання вимагають впровадження інноваційних технологій в управлінні складською логістикою для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів розвитку є концепція «розумного складу», яка передбачає автоматизацію внутрішніх процесів, інтеграцію логістичних бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів і зниження витрат на складування. Реалізація цієї концепції можлива завдяки впровадженню автоматизованих систем управління складом (WMS), роботизованих складських систем, технологій інтернету речей (IoT) та автоматизованого сортування дрібноштучних товарів (табл.1).

Впровадження концепції «розумного складу» дозволяє значно підвищити ефективність управління логістичними процесами, мінімізувати витрати та покращити контроль за ресурсами. Це інноваційне рішення, яке робить складську діяльність більш продуктивною, точною та безпечною.

Пандемія COVID-19 внесла відчутні зміни до складської логістики: склади були переповнені, а споживчий попит – волатильним. Зміни були досить відчутними, національна логістика за останні роки значно удосконалилась і починає наздоганяти світові тенденції з розвитку технологій. У 2020 році склади не зупиняли свою роботу під час карантину. Незважаючи на те, що частина проєктів була перенесена на період після карантину, попит у сегменті складської і логістичної нерухомості не зазнав значного падіння. Переважно попит забезпечували оператори онлайн-торгівлі й компанії, що працюють у сфері продуктового ритейлу та товарів щоденного споживання [1].

Автоматизація складів стала світовою тенденцією, і одним із найвідоміших прикладів є роботи Kiva на складах Amazon. Вони виконують автоматизоване переміщення товарів, значно пришвидшуючи процес обробки замовлень. Роботи Kiva працюють за принципом «товар до працівника», самостійно знаходячи та доставляючи потрібні стелажі до операторів, що усуває потребу в ручному пошуку товарів. Завдяки навігації за допомогою QR-кодів на підлозі, роботи точно визначають своє місцезнаходження та оптимальні маршрути пересування. Вони можуть піднімати та транспортувати стелажі вагою до 1 500 кг, що дозволяє оптимально використовувати складський простір. Використання Kiva дозволило Amazon значно зменшити операційні витрати, підвищити швидкість доставки та мінімізувати людський фактор у логістичних процесах.

Таблиця 1 – Інноваційні технології у сфері застосування складської діяльності

№	Технологія	Опис	Переваги для складської логістики	Приклад використання
1	Автоматизовані системи управління складом (WMS)	Програмне забезпечення для контролю руху товарів, управління запасами та оптимізації простору.	- скорочення помилок при обліку товарів; - автоматизація процесів комплектації; - оптимізація використання площі складу	WMS-система SAP Extended Warehouse Management використовується на складах Amazon.
2	Роботизовані складські системи	Використання роботів і автоматизованих транспортних засобів для пересування, сортування та комплектації товарів.	- підвищення швидкості обробки замовлень; - зменшення витрат на персонал; - мінімізація людського фактора	Роботи Kiva на складах Amazon.
3	Інтернет речей (IoT)	Використання сенсорів та датчиків для збору даних у реальному часі (температура, рівень запасів, розташування товару).	- контроль умов зберігання; - автоматизований моніторинг запасів; - оптимізація логістичних маршрутів	Датчики температури на складах Pfizer для зберігання вакцин.
4	Роботизовані складські зони Fozzy Group	Використання роботів типу AGV для автоматизованого переміщення товарів.	- зниження витрат на ручну працю; - підвищення швидкості обробки товарів; - цілодобова робота без перерв.	Fozzy Group використовує 31 робота AGV для складської логістики.
5	AGV-сортування від KAPELOU	Автоматизоване сортування дрібноштучних товарів за допомогою AGV-роботів.	- прискорення обробки товарів до 8 000 одиниць/год; - зменшення витрат; - автоматична підзарядка.	OMEGA впровадила AGV-сортування від KAPELOU для логістики автозапчастин.

Джерело: створено авторами

В Україні першою торговою мережею, яка запустила повністю роботизовану складську зону із роботами типу AGV, є Fozzy Group. Наразі 31 робот у тестовому режимі займається переміщенням товарів у межах окремої складської зони. Водночас працівники складу продовжують приймати та відвантажувати товари, перед тим як вони відправляються у магазини. Вантажопідйомність одного робота становить 40 кг, швидкість роботів – 2 м/с. Робот може працювати від 10 до 12 годин в автономному режимі залежно від режиму експлуатації. Потім він автоматично стає на зарядку, а після повної зарядки приступає до виконання нового завдання [2].

Сьогодні в Україні лише незначна кількість AGV-роботів використовується на складах дистриб'юторів. Одним із прикладів є склад компанії OMEGA, національного лідера у сфері автокомпонентів, де щодня обробляється понад 16 000 SKU. Близько 72 % продукції складають дрібноштучні товари, які здебільшого сортуються вручну та відправляються клієнтам у день замовлення.

Щоб прискорити обробку таких товарів і зменшити операційні витрати, OMEGA у співпраці з KAPELOU першою в Україні впровадила AGV-сортування. Інноваційна система від KAPELOU дозволяє сортувати до 8 000 вантажних одиниць на годину, що значно підвищує продуктивність. Роботи можуть переміщувати товари вагою до 5 кг та розміром 300×250 мм. Вони швидко заряджаються – за 15 хвилин акумулятор досягає 80 %, а повного заряду вистачає на 4 години безперервної роботи. Це забезпечує цілодобову обробку товарів без перебоїв.

Таким чином, складська логістика сьогодні найбільше впливає на сферу торгівлі, особливо в умовах зростання електронної комерції. Проте існують виклики, зокрема недосконалість логістичних процесів та низька швидкість обробки замовлень, що потребують подальшої автоматизації та вдосконалення складських операцій.

Список використаних джерел

1. Аналіз ринку логістики та можливий сценарій розвитку на майбутнє. Сучасні рішення в логістиці та дистрибуції. 2021. С. 6–8.
2. Перші роботи в українського ритейлера: досвід FozzyGroup. URL: <https://trademaster.ua/logistic/313524> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Щербина В. В. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, № 4 (69), 2019. С. 38–48.

РОЗВИТОК МЕРЕЖІ ФУЛФІЛМЕНТ-ЦЕНТРІВ У МІСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасній глобальній економічній системі електронна комерція стала потужним трендом, що активно трансформує міську логістику. Особливо у великих містах, де кількість онлайн-замовлень стрімко зростає, ключовими вимогами до логістичних рішень стають швидкість, гнучкість та здатність оперативно реагувати на запити споживачів. Традиційні склади, орієнтовані переважно на довготривале зберігання товарів, не завжди здатні ефективно впоратися з цими викликами. Натомість фулфілмент-центри, які спеціалізуються на обробці онлайн-замовлень – від приймання до пакування й доставки, – дедалі більше набувають значення як ключовий елемент міської логістики [1]. Їх розвиток є відповіддю на зростаючі потреби електронної комерції та важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності постачальників у динамічному середовищі цифрової торгівлі.

Новим трендом розвитку міської логістики є формування мереж філфілмент-центрів (МФЦ), під яким ми будемо розуміти об'єкт логістичної інфраструктури, розташований у безпосередній близькості до кінцевого споживача (зазвичай у межах міста або передмістя), який забезпечує швидке комплектування, пакування та доставку онлайн-замовлень, особливо для потреб останньої милі. Такі центри, зазвичай, мають невелику площу (від 300 до 1 000 м²), оснащені сучасними технологіями – автоматизованими системами збирання товарів, програмним забезпеченням для управління складом (WMS), інтегрованими з платформами електронної комерції або роздрібною торгівлі [2]. МФЦ часто розміщують у вже існуючих міських приміщеннях, таких як паркінги, підвальні поверхи торгових центрів чи колишні склади, що дозволяє ефективно використовувати простір у щільно забудованих районах. Одним із основних завдань МФЦ є зменшення часу доставки, що дозволяє задовольнити зростаючий попит на швидкі та ефективні послуги для кінцевого споживача. Завдяки розміщенню цих центрів безпосередньо у міських зонах або передмістях, скорочується відстань між місцем зберігання товару та покупцем, що дозволяє значно знизити витрати на транспортування і зменшити викиди CO₂, а отже, сприяє більшій екологічній сталості міських ланцюгів постачання.

Одним із принципів формування мережі МФЦ у міському середовищі є мультимодальність, що дозволяє комбінувати традиційні види вантажного транспорту, такі як вантажівки та автомобілі, з більш сучасними і гнучкими засобами, такими як електричні скутери, велосипеди, дрони або навіть пішохідні доставки для останньої милі. Наприклад, великі вантажівки можуть використовуватися для доставки товарів в центральні міські райони або на склади, де товари потім можуть бути доставлені електричними фургонами або велосипедами до кінцевих споживачів. Основною метою мультимодальності в міській логістиці є зменшення навантаження на дорожню інфраструктуру, скорочення викидів шкідливих газів і зниження заторів, а також забезпечення швидкої і зручної доставки в густонаселених районах. Наприклад, вантажівки можуть бути обмежені у використанні в певних частинах міста через їхній розмір або забруднення, тому доставка на останній милі може здійснюватися менш громіздкими та більш екологічними транспортними засобами. Це особливо важливо для створення ефективної омніканальної логістики, де замовлення можуть бути виконані через різні канали, з максимальним комфортом для клієнтів.

МФЦ можуть бути інтегровані з системами «розумного міста» та міської мобільності, що є важливим етапом розвитку сучасних урбаністичних інфраструктур, оскільки вони дозволяють значно підвищити ефективність логістичних процесів та зменшити навантаження на міську інфраструктуру. «Розумне місто» передбачає використання інформаційних технологій та інтелектуальних систем для управління міськими ресурсами та інфраструктурою, і мікрофулфілмент-центри в цьому контексті можуть стати важливим елементом, що забезпечує швидку та ефективну доставку товарів.

Список використаних джерел

1. Nistor A., Cezar S., Ioanid A. Transforming E-Commerce Logistics: Sustainable Practices through Autonomous Maritime and Last-Mile Transportation Solutions. Logistics. 2024. № 8 (71). URL: <https://doi.org/10.3390/logistics8030071/> (the date of application: 20.03.2025).
2. Мікрофулфілмент: нова стратегія для швидкого виконання замовлень. URL: <https://fulfillment-box.com/uk/micro-fulfillment-haid/> (дата звернення: 20.03.2025).

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД «СІЛЬПО-ФУД»

У сучасному ритейлі екологічна стратегія стає ключовим чинником зміцнення позицій підприємства на ринку. Високий рівень екологічної відповідальності позитивно впливає на репутацію компанії, підвищує довіру споживачів і сприяє довгостроковій економічній стабільності. Одним із яскравих прикладів в Україні є мережа супермаркетів «Сільпо», яка системно впроваджує інноваційні екологічні рішення, поєднуючи екологічність з ефективністю бізнес-моделі.

Однією з ключових складових екостратегії є впровадження енергоефективного обладнання. Наприклад, у нових супермаркетах встановлюються холодильні системи Cooles Slim PRO, які споживають до 75 % менше електроенергії, ніж стандартне обладнання [1]. Це дає змогу суттєво зменшити операційні витрати та знизити вплив на клімат.

Паралельно «Сільпо» поступово відмовляється від використання гідрофторвуглецевих холодоагентів, що є потужними парниковими газами. Відповідно до оголошеної політики, до 2025 року компанія планує повністю перейти на природні екологічно безпечні холодоагенти [2]. Такий перехід дозволяє зменшити потенціал глобального потепління та відповідати міжнародним стандартам ESG-звітності.

Важливою складовою є також використання відновлюваних джерел енергії. Наприклад, супермаркет «Сільпо Recycling» у Крюківщині працює на основі геотермальних насосів, що споживають у 5 разів менше електроенергії, ніж традиційні електродвигуни. Крім того, на його даху встановлена сонячна електростанція, яка частково забезпечує магазин електроенергією [3].

Окрема увага приділяється зменшенню використання пластику. Компанія пропонує покупцям багаторазову тару та сумки, а також використовує візки, виготовлені на 25 % з перероблених риболовних сіток [3]. Це не лише сприяє збереженню довкілля, але й підвищує рівень екологічної обізнаності споживачів.

У межах партнерських ініціатив «Сільпо» співпрацює з українським брендом KSENIASCHNAIDER, пропонуючи покупцям багаторазові сумки з перероблених матеріалів [4]. Така взаємодія з екологічно відповідальними постачальниками підсилює екостратегію компанії на всіх етапах ланцюга поставок.

Результати впровадження екологічної стратегії можна побачити у фінансових показниках компанії. У 2022 році товарообіг мережі «Сільпо» зріс на 6,1 % порівняно з попереднім роком і досяг 62,4 млрд грн [5]. Це свідчить про позитивне сприйняття екологічної відповідальності компанії з боку споживачів.

Таким чином, досвід «Сільпо-Фуд» підтверджує ефективність екологічної стратегії як важливого елемента підвищення конкурентоспроможності. Інвестиції в екологічні рішення не лише сприяють зменшенню впливу на довкілля, але й зміцнюють ринкову позицію компанії, підвищують лояльність клієнтів і створюють додаткову цінність бренду.

Список використаних джерел

1. Modern Expo. New Silpo supermarkets feature energy-efficient refrigeration systems. URL: https://www.linkedin.com/posts/modernexpo_new-silpo-supermarkets-feature-energy-efficient-activity-7287861683534917632-NjOC (the date of application: 06.04.2025).
2. Fozzy Group. Silpo announces gradual rejection of environmentally damaging refrigerators. URL: <https://www.fozzy.ua/en/news/2022/silpo-announces-gradual-rejection-of-environmentally-damaging-refrigerators> (the date of application: 06.04.2025).
3. Fozzy Group. Silpo Recycling was opened near Kyiv. URL: <https://www.fozzy.ua/en/news/2020/silpo-recycling-was-opened-near-kyiv> (the date of application: 06.04.2025).
4. KSENIASCHNAIDER. This collaboration with Сільпо represents our shared vision of sustainable fashion. URL: https://www.linkedin.com/posts/ksenia-schneider-66a0444a_this-collaboration-with-silpo-represents-activity-7271076486982340609-OTIQ (the date of application: 06.04.2025).
5. Open4Business. Silpo has increased turnover by 6.1%. URL: <https://open4business.com.ua/en/silpo-has-increased-turnover-by-6-1> (the date of application: 06.04.2025).

Чернега К. І.

студентка ФММ

ORCID: 0009-0000-0240-5181;

Сінайко М. Д.

студентка ФММ

ORCID: 0009-0002-2081-4717;

Григорак М. Ю.

д-р екон. наук, доц.,

професор кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-5023-8602

ОПЕРАТИВНО-РЕВЕРСИВНА ПЕТЛЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

У сучасних умовах урбанізації та зростання екологічного навантаження на мегаполіси особливої актуальності набуває впровадження сталих логістичних рішень. Інтенсивний розвиток міської інфраструктури потребує високого рівня ефективності транспортно-логістичних систем, здатних забезпечити не лише прямий рух ресурсів, але й організоване повернення матеріалів, відходів і продукції. З іншого боку, зміна парадигми управління логістикою під впливом цифровізації, урбанізації та екологічного регулювання спричинила пошук нових логістичних рішень, здатних забезпечити ефективне функціонування логістичних систем у реальному часі з мінімальним впливом на довкілля. У цьому контексті запропоновано нове поняття - оперативно-реверсивна петля.

Оперативно-реверсивна петля – це інноваційна форма зворотного логістичного циклу, що функціонує як замкнутий динамічний контур, у якому ресурси (продукція, матеріали, відходи) безперервно та оперативно повертаються до логістичної системи з метою їх переробки, ремонту, повторного використання або екологічної утилізації. Відмінною рисою петлі є цифрова інтеграція з прямим матеріальним потоком та забезпечення реального часу обміну інформацією між усіма її елементами.

Механізм функціонування оперативно-реверсивної петлі базується на:

- використанні цифрових технологій (IoT, Big Data, RFID, Blockchain), що дозволяють ідентифікувати, відстежувати та контролювати об'єкти логістики в обидвох напрямках – прямому й зворотному;

- налаштуванні інтелектуального програмного середовища, яке формує оптимальні логістичні маршрути повернення ресурсів з урахуванням змін попиту, залишків, сезонності, часу зберігання тощо;

- інтеграції з інформаційними системами міської інфраструктури та платформами циркулярної економіки (наприклад, платформи для спільного використання, обміну або повторного застосування ресурсів);

- інституціональному супроводі, який включає внутрішньо-корпоративні політики сталого розвитку, контракти на зворотну логістику з партнерами, ESG-зобов'язання компаній тощо.

На відміну від класичної зворотної логістики, яка має реактивний характер і часто реалізується із запізненням, оперативно-реверсивна петля функціонує проактивно, формуючи заздалегідь сценарії логістичних дій у випадках повернення продукції, відходів або вторинної сировини. Вона дозволяє відстежувати рух товару на всіх етапах ланцюга постачання у прямому і зворотному напрямках, планувати обсяги вторинного використання ресурсів і створювати адаптивні логістичні мережі.

Показовим прикладом практичного застосування оперативно-реверсивної петлі є компанія Zara, яка впровадила систему для збору, сортування та переробки одягу, що повертається клієнтами. Цей процес цифрово інтегровано з системою виробничого планування, що дає змогу використовувати отримані матеріали для створення нових колекцій. Такий підхід не лише зменшує вплив на довкілля, а й скорочує витрати на первинну сировину [1].

Отже, оперативно-реверсивна петля виступає ядром нової архітектури логістичних систем у контексті Індустрії 5.0, а її впровадження дозволяє забезпечити циркулярність ресурсів, прозорість логістичних операцій і підвищити сталість міських логістичних мереж.

Список використаних джерел

1. Logistics management in Zara: Product distribution management. *MyAssignmentHelp*. URL: <https://myassignmenthelp.com/free-samples/logistics-management-in-zara-product-distribution-management> (the date of application: 12.04.2025).

Юрченко А. С.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна;
Смерічевська С. В.
д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0733-8525

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

У нинішніх умовах глобалізації людство стикається з дедалі серйознішими викликами, серед яких особливо гостро постає проблема загрози продовольчій безпеці. За висновками фахівців ООН, сучасна продовольча криза є наймасштабнішою за останні півстоліття і вимагає термінових дій для запобігання глобальній катастрофі. Статистика Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) свідчить, що у 2022 році понад 783 мільйони людей відчували постійну нестачу їжі – це на 122 мільйони більше, ніж до пандемії COVID-19. Така ситуація підтверджує руйнівний вплив глобальних загроз, зокрема воєн, епідемій і кліматичних змін, на функціонування ланцюгів постачання.

Стан продовольчої безпеки тісно пов'язаний із розвитком агропромислового комплексу, який відіграє ключову роль у зміцненні експортного потенціалу країни, гарантує продовольчу незалежність держави та забезпечує населення базовими видами сільськогосподарських товарів [1].

Сільськогосподарська галузь України успішно інтегрована у глобальну систему продовольчого забезпечення та відіграє значну роль у зміцненні соціально-економічної стабільності, як у межах держави, так і на міжнародному рівні [2]. Однак повномасштабна військова агресія з боку Росії суттєво вплинула на продовольчу безпеку як України, так і світу загалом, загостривши низку критичних питань, що стосуються логістики та постачання аграрної продукції. А тому сьогодні надзвичайно важливим постає питання про відновлення зруйнованих війною та створення нових ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції та ефективного управління ними.

Вперше термін «управління ланцюгом постачання» – Supply Chain Management (SCM) було запропоновано компанією «i2 Technologies» разом із консалтинговою компанією «Artur Andersen» у 80-х роках ХХ століття. Виникнення концепції управління ланцюгами постачання (SCM) було зумовлене процесами глобалізації, зростанням відкритості світових ринків, економічною інтеграцією, а також розвитком сучасних організаційних підходів і цифрових технологій.

SCM передбачає поєднання основних бізнес-процесів, переважно логістичного характеру, які починаються з кінцевого споживача й охоплюють усіх учасників ланцюга постачання – від виробників товарів і послуг до провайдерів інформації, що формують кінцеву цінність для клієнтів і зацікавлених сторін [3, с.13]. Загалом – це управління потоками ресурсів, даних, процесів і фінансів, що беруть участь у життєвому циклі створення продукції та її збуту чи доставки до споживачів.

Ланцюг постачання сільськогосподарської продукції – це мережа, яка включає всіх осіб, ресурси, інформацію, організації та послідовність їхніх дій для створення (вирощування) та його продажу чи доставки до кінцевого споживача. Сам ланцюг постачання складається з планування, пошуку постачальників, виробництва, доставки та повернення. Підвищення результативності управління ланцюгами постачання аграрної продукції в умовах глобальних викликів потребує орієнтації на ключові сучасні тренди в логістиці. Серед них – цифрова трансформація, впровадження автоматизованих технологій із використанням штучного інтелекту, аналітика даних для ухвалення рішень, екологічно спрямовані підходи в логістиці (зелена логістика), а також активне формування нової інфраструктури.

Штучний інтелект (ШІ) нині стає незамінною складовою управління ланцюгами постачання. Впровадження ШІ дозволяє автоматизувати ручні та трудомісткі процеси, прогнозувати терміни доставки вантажів за допомогою аналізу даних і машинного навчання, автоматично обробляти запити та скарги клієнтів, аналізувати великі обсяги даних, щоб приймати кращі рішення, навчати та підтримувати працівників.

При плануванні маршруту на основі штучного інтелекту використовуються дані про ресурси (наприклад, персонал, транспортні засоби, транспортні можливості) або дані про дорожній рух і погоду як основу для розрахунку. Він може прискорити та оптимізувати планування маршруту та відповідно скорегувати вибір відповідного виду транспорту. ШІ може швидко обробляти інформацію в реальному

часі. Це забезпечує більшу гнучкість маршруту. Мережеві системи штучного інтелекту об'єднують центри управління, транспортні засоби та маршрути та мають доступ до всієї необхідної інформації про дорожній рух у режимі реального часу. Вони можуть реагувати на проблеми та пропонувати зміни маршруту.

В Україні цифровізація логістики є пріоритетом [4]. Компанії активно впроваджують системи управління транспортом (TMS) та складуванням (WMS), що дозволяє значно скоротити витрати та оптимізувати процеси. Планування маршрутів, оптимізоване штучним інтелектом, є головною рушійною силою підвищення ефективності та стійкості транспортної логістики завдяки найкращому використанню транспортних засобів, палива та персоналу.

Використання таких інновацій, як хмарні сервіси та алгоритми машинного навчання, сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів шляхом удосконалення управління запасами, покращення маршрутизації та автоматизації складських операцій. Завдяки впровадженню комплексних технологічних рішень підприємства можуть більш плавно переходити до автоматизованих систем, знижуючи кількість помилок і ручного втручання, а також підвищуючи гнучкість у прийнятті рішень.

Застосування хмарних платформ дозволяє аграрним підприємствам централізовано управляти всіма логістичними процесами через єдину цифрову панель, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню точності операцій та гнучкості системи управління.

Прогнозна аналітика відіграє ключову роль у підвищенні ефективності логістики: вона забезпечує оптимізацію маршрутів, знижує споживання пального, допомагає уникати затримок та покращує своєчасність доставки. Такий підхід є особливо важливим для досягнення операційної стабільності, задоволеності клієнтів, стратегічного планування та стійкості постачання.

Завдяки прогнозуванню можливо точніше передбачати поведінку споживачів, пікові навантаження на систему, змінювати цінову політику у відповідь на динаміку ринку та раціонально розподіляти ресурси. Також це дозволяє вчасно реагувати на кліматичні зміни, погодні умови чи надзвичайні ситуації, коригуючи маршрути постачання або залучаючи альтернативних постачальників.

Отже запровадження процесів автоматизації та диджиталізації дозволяють підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, зменшити витрати на доставлення вантажів, скоротити строки тощо.

Сталий розвиток і зелена логістика є одним з пріоритетів організації управління ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції, оскільки в ЄС набирають чинності нові правила про скорочення шкідливих викидів. У майбутньому компанії дедалі активніше впроваджуватимуть екологічні підходи до логістики, серед яких – застосування електротранспорту та скорочення кількості порожніх рейсів. Ті логістичні оператори, що орієнтуються на принципи сталого розвитку, можуть розраховувати на значні переваги в довгостроковій перспективі, зокрема зниження витрат на експлуатацію та покращення іміджу бренду. Екологічна логістика також тісно інтегрована з процесами цифровізації й аналітики, адже ці інструменти сприяють підвищенню загальної ефективності компаній.

Повномасштабна війна, розпочата Росією, а також блокування основних логістичних маршрутів, зокрема морських, спричинили нагальну потребу у створенні нової логістичної інфраструктури, здатної підтримати економіку України та забезпечити безперервний експорт аграрної продукції. Одним із рішень стало будівництво сучасних сухих портів на території країни. Такі порти являють собою мультимодальні логістичні хаби, які забезпечують вантажовласникам повний спектр послуг, аналогічних морським портам, але розташовані на суходолі [5]. У таких логістичних центрах вантажовласники можуть отримати весь спектр послуг, пов'язаних з обробкою вантажів. Будівництво сухих портів вже активно здійснюється в західних регіонах України.

Попри складні обставини, спричинені глобальними ризиками та умовами воєнного стану, система логістики в аграрному секторі України демонструє здатність до адаптації та продовжує ефективно функціонувати завдяки вдосконаленню управління ланцюгами постачання.

Список використаних джерел

1. Danielle Nierenberg. We're Failing to Solve Global Hunger. Food Tank. URL: <https://foodtank.com/news/2023/07/were-failing-to-solve-global-hunger/> (the date of application: 20.02.2025).
2. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2025).
3. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Київ: КПІ імені І. Сікорського. 2022. 176 с.
4. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.282–283. URL: <http://bit.ly/30jsvIE> (дата звернення: 20.02.2025).
5. Горачек О., Горова К. Сухий порт. Особливості та організація роботи. АПК ІНФОРМ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1521245> (дата звернення: 20.02.2025).

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ОСТАННЬОЇ МИЛІ

Стрімке зростання електронної комерції створює значні виклики для логістики останньої милі – найдорожчого та найскладнішого етапу доставки. Він охоплює переміщення товарів від розподільчого центру до кінцевого споживача, потребує оптимізації маршрутів, врахування міських заторів і часових вимог клієнтів.

Дослідження показують, що понад половину вартості перевезення становить саме остання миля. Її ефективна організація сприяє підвищенню лояльності споживачів, зниженню витрат і мінімізації екологічного впливу [1].

Ключові тенденції розвитку логістики останньої милі. Логістичні компанії Європи та Північної Америки активно інвестують у цифрові технології, такі як AI, роботика та автоматичні керуючі вагони (AGV), для підвищення ефективності транспортування та складування. Автоматизовані системи управління замовленнями, інтегровані з баркод-принтерами та AGV, мінімізують помилки та покращують відстеження. Технології реального часу, цифрові близнюки та автоматичні системи відновлення забезпечують прозорість ланцюга постачання та скорочують витрати [3].

Впровадження хмарних систем та інтеграцій дозволяє оптимізувати процеси, захищати дані та контролювати фінанси. Завдяки RFID та аналітиці в реальному часі менеджери швидко відстежують замовлення та оперативно реагують на проблеми [2].

З огляду на тренд сталості, компанії зосереджуються на скороченні вуглецевого відбитку [3]. Впроваджуються енергоефективні транспортні засоби, оптимізуються маршрути та використовується багаторазова упаковка, що не лише сприяє екології, а й зміцнює бренд і забезпечує економічну стійкість.

Фактори, що впливають на розвиток логістики останньої милі. Розвиток автономних транспортних засобів значно змінює логістичний ландшафт. Автономні вантажівки вже працюють під наглядом спостерігачів, і їх повне впровадження є лише питанням часу. Потенційно вони можуть забезпечити вищий рівень безпеки, зменшення витрат та спрощення керування порівняно зі звичайними транспортними засобами.

3D-друк також революціонізує логістичну галузь. Замість тривалого транспортування продукції на великі відстані, вона може бути «доставлена» практично миттєво за допомогою 3D-принтера, що значно пришвидшує ланцюг поставок [2]. Компанії, такі як DHL і UPS, активно використовують можливості інтернету речей для прогнозування попиту клієнтів і оптимізації планування маршрутів.

З економічної точки зору, оптимізація витрат на доставку останньої милі має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємств в умовах зростаючої конкуренції. Технологічні інновації дозволяють зменшити вплив людського фактору, підвищити продуктивність та ефективність використання ресурсів [3].

Водночас, споживчі очікування щодо швидкості, зручності та прозорості доставки постійно зростають. Клієнти прагнуть мати можливість вибору часу, місця та способу отримання замовлення, а також відстежувати його переміщення в режимі реального часу. Здатність компаній задовольняти ці потреби стає ключовим фактором лояльності споживачів [4].

Розвиток логістики останньої милі зумовлений цифровізацією, автоматизацією, екологічною відповідальністю та економічними й споживчими факторами. Для вирішення проблем галузь впроваджує інноваційні технології та нові моделі доставки [1].

Подальші дослідження зосереджені на оцінці ефективності інноваційних моделей доставки, впливі технологій на логістичні бізнес-моделі та розробці рекомендацій щодо оптимізації з урахуванням локальних і глобальних тенденцій.

Список використаних джерел

1. Огляд поточної ситуації і шляхів підвищення ефективності доставки останньої милі у секторі електронної комерції. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/0f9a667ec545b0fb463d8538ba0c7a0dd1aa4016> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Forbes визначив 7 напрямків, які можуть змінити логістику. URL: <https://haski.ua/blog/forbes-vyznachyv-7-napryamkiv-yaki-mozhut-zminyty-logistyku> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Розумна логістика: інновації в автоматизації, тривалості та доставці останнього милі. URL: <https://ua.hpvt.com/blog/Smart-Logistics-Innovations-in-Automation-Sustainability-and-Last-Mile-Delivery.html> (дата звернення: 30.03.2025).
4. Оцінка атрибутів вибору каналу доставки кінцевими споживачами в рамках логістики останньої милі. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/109d1b275b4cdb47d46d9ca9027e85d3e55b0625> (дата звернення: 30.03.2025).

Науковий керівник: д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту Дунська А. Р.



Наукове видання

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез доповідей

VI Міжнародної науково-практичної конференції

м. Київ, 24 квітня 2025 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 збігатися 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. Берестейський, 37, м. Київ, 03056

Підп. до друку 20.05.2025. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офс. Гарнітура Arial.
Спосіб друку – електрографічний. Ум. друк. арк. 14,47. Обл.-вид.арк. 25,48.
Поз. 25-3-3-006. Наклад 10 пр. Зам. 25-037.

Видавництво «Політехніка», КПІ ім. Ігоря Сікорського
вул. Політехнічна, 14, корп. 15
м. Київ, 03056
тел. (044) 204-81-78