Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна

Харків
2025

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повоєнного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

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

ЗМІСТ

Секція 1
Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Akulich A. Transport and Forwarding Activities as a Factor in the Formation of Strategic Advantages for Enterprises 79

Амельянчик О. Д. Аналіз управління конкурентоспроможністю видавничих компаній 83

Ангелуца Ю. К. Методи мотивації професійного розвитку персоналу в умовах воєнного стану 87

Ахмедова Л. Е. Розроблення маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану 92

Белявцева Р. В. Методи планування виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання 96

Бєлікова Н. В., Мухін В. А. Наукове підґрунтя оцінювання регіонального розвитку 101

Бобринцев П. В. Прагматизм та дисемінація в управлінні резильєнтністю підприємств: умови невизначеності 106

Бондар В. О. Підходи до оцінювання персоналу та ефективності управління персоналом підприємства 111

Бондаренко А. О. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства 116

Боярський Д. Д. Напрями збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану 120

Будрейко М. А. Кількісні індикатори соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я 124

Варганова В. А. Застосування ERP-рішень в управлінні складською діяльністю на підприємстві 128

Varyanichenko O., Tryhub K. Formation of Credit and Assortment Policy to Ensure the Competitiveness of an Export-oriented Enterprise 132

Васильченко О. О., Шеховцов Р. О. Інноваційні підходи до антикризового управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану 136

Велика О. Ю. Маржинальний прибуток як основа прийняття рішень в адміністративному менеджменті 141

Вірченко А. В. Управління закупівельною діяльністю в умовах цифрової трансформації економіки 145

Волосюк М. В. Впровадження інституційно-інноваційної архітектоніки місцевого економічного розвитку як чинник підвищення конкурентоспроможності територій 149

Гацаєв К. О. Теоретичні підходи до трактування сутності організації маркетингової діяльності підприємства 154

Гирка А. А. Конкурентна стратегія підприємства як інструмент подолання економічної нестабільності 158

Гура Д. С. Удосконалення складської діяльності підприємства в умовах воєнного стану 163

Демідова А. О. Формування кадрового потенціалу підприємства в умовах віддаленої роботи 167

Демченко Г. В. Трансфер технологій у системі повоєнного відновлення України: роль університетів у комерціалізації результатів досліджень 171

Дубова А. О. Інноваційні інструменти управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану 175

Жарко О. В. Ключові принципи системи управління якістю сучасного підприємства 180

Жданова Д. Є. Сучасні тенденції розвитку інформаційного забезпечення діяльності підприємств 184

Жежулов В. В. Цифрова трансформація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства 188

Заєць Д. І. Основи формування системи управління ризиками на підприємстві в умовах воєнного стану 193

Запівайло С. В. Теоретичні підходи до трактування сутності інновацій у сучасних економічних дослідженнях 197

Золотарьов Г. І. Проблеми управління персоналом в контексті повоєнного відновлення України 201

Ilchenko D. Management of the Implementation of Industry 4.0 Technologies in Logistics Processes of State-owned Enterprises 204

Ісаєнко А. А. Сучасні підходи до організації постачання матеріальних ресурсів на підприємствах транспортної логістики 209

Istomina A. Innovative Approaches to Risk Management in the Context of Import Trade under Global Uncertainty 213

Калініна О. Д. Удосконалення диференційованої стратегії поповнення запасів на підприємстві на основі комбінованого ABC/XYZ-аналізу 218

Калюжна О. С. Вплив воєнних умов на інноваційний розвиток підприємства (на прикладі компанії «Укрзолото») 223

Козлова І. М., Березницька М. Р. Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі України 229

Козлова І. М., Кондратенко Д. В. Особливості адаптації маркетингових інструментів підприємств до кризових умов воєнного стану 234

Коноваленко А. В. Сутність і роль конкурентної стратегії в умовах міжнародного ринку 239

Костін І. Д. Цифрові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств: оцінка інвестиційної ефективності 243

Котляров Є. І., Шульга І. В. Напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняної металургії заліза в повоєнному періоді 249

Краля В. Г., Подольська О. В. Сучасні концепції менеджменту в управлінні сталими агроекосистемами: виклики євроінтеграції 254

Купріянов В. М., Скляр Т. П. Аналіз інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності регіонів України 258

Курасова Г. О. Удосконалення системи адаптації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства 263

Кусенко А. В. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства 267

Ларіна К. В., Сидоренко Д. Б. Формування стратегії просування дистриб'ютора GP Batteries на українському ринку 271

Липчанський В. В. Визначення маркетингової стратегії підприємства сегмента B2B як сучасної детермінанти забезпечення конкурентоспроможності 277

Lysenko V. Innovative Approaches to the Organization of Logistics Processes at an Enterprise as a Tool for Increasing Competitiveness 281

Луценко Ю. В. Впровадження європейських практик автоматизованого контролю запасів в українських підприємствах 284

Мажник Л. О., Мельник В. С. Логістичні, виробничі та стратегічні чинники трансформації кондитерського ринку України в умовах воєнної невизначеності 288

Мажник Л. О., Рябченко В. О. Концепція SAAS-платформи для управління комерційною нерухомістю: автоматизація бізнес-процесів офісів і коворкінгів як інструмент підвищення конкурентоспроможності 292

Малюк Д. С. Сучасні методи підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві 297

Martynenko M. Regulatory Policy and Innovations as a Basis of Sustainable Development of Healthcare 300

Мащенко М. А., Пономаренко О. О. Формування інноваційно-орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки 305

Мельникова К. В., Жерновий А. С. Удосконалення закупівельної діяльності підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій у воєнний період 309

Мельникова К. В., Храмцов Т. Р. Шляхи удосконалення збутової діяльності підприємств в умовах війни 314

М'ягка А. С. Узагальнені пропозиції розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства 319

Надворна К. Є. Трансформація та ефективне застосування сучасних маркетингових інструментів підприємствами в умовах воєнного стану 323

Нарожна К. О. Роль цифрових технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств 329

Нікітіна Є. С. Особливості управління персоналом аграрного підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності 333

Німець А. П., Азізова Д. Д. Впровадження збалансованої системи показників для управління ризиками в організації 337

Олейникова Ю. І. Управління маркетинговою діяльністю на транспортному підприємстві під час воєнного стану 341

Оніщенко К. Д. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості України 344

Павленко М. В. Досвід працівника як чинник формування ефективного бренду роботодавця 349

Панченко Д. І. Удосконалення інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану 353

Пасько М. І. Концептуальна модель прийняття управлінських рішень на основі фрактального управління і теорії хаосу 357

Півик А. С. Планування збутової діяльності підприємства в умовах воєнного часу 362

Пішеніна Т. І. Циркулярна економіка як нова реальность розвитку України 366

Райко Д. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифрової трансформації економіки 369

Relawati R. Strategic Direction of the Agribusiness Development in Indonesia 374

Рилов Д. Ю., Білоцерківський О. Б. Патент як засіб підвищення конкурентоспроможності 380

Савіна Ю. Є. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану 384

Самойленко В. С. Наслідки військової агресії та виклики сталого розвитку Харківської області 388

Самойленко В. В. Методичні основи забезпечення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах 393

Самотес С. О. Формування та розвиток цифрових компетентностей персоналу 398

Семенюк З. М. Проблеми управління витратами підприємства харчової промисловості в Україні 402

Семків В. О. Система стратегічного управління як основа розвитку підприємства в умовах динамічного середовища 406

Симоненко А. О. Управління асортиментною політикою підприємства в умовах воєнного стану 411

Сігаєва Т. Є., Тюпін В. Ю. Удосконалення складської діяльності підприємства на засадах Індустрії 4.0 415

Sigaieva T., Shapoval D. Implementation of Innovative Logistics Technologies Into the Enterprise's Activities as a Tool for Increasing Competitiveness 419

Соболь Д. Є. Автоматизація управління ланцюгами постачань: ключові поняття, функції та рівні 423

Стець Ю. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану 427

Strokovych H. V. Prospects for the Application of Digital Technologies 431

Сучик В. О. Основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств України та шляхи їх вирішення 434

Титаренко М. С. Порівняльний аналіз сучасних цифрових технологій управління персоналом 438

Томах В. В. Креативне управління як інструмент формування гнучких моделей кар'єрного розвитку персоналу 444

Тонкошкур Ю. М. Особливості використання цифрових технологій в управлінні підприємством освітньої сфери 448

Трибрат І. Ю. Роль цифрової трансформації підприємства у формуванні стійких конкурентних переваг 453

Устименко В. М. Логістична система приватного підприємства та напрями її вдосконалення у воєнний час 458

Федорін Д. О. Особливості управління товарними запасами торговельної мережі та шляхи адаптації в умовах військового часу 462

Харківська Д. К., Колодізєва Т. О. Удосконалення системи комунікацій логістичних компаній з клієнтами на основі CRM 467

Хівренко А. В. Теоретичні засади контролю якості в системі доставки вантажів 472

Царицанська О. І. Антикризова програма підприємства як інструмент адаптації до нестабільності 476

Циганок Ю. С. Цифрові рішення для «зелених» ланцюгів постачання 480

Чанцева А. В. Інноваційний менеджмент як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни 485

Чернова В. В. Інноваційні технології в управлінні складом як чинник зростання конкурентоспроможності підприємств 489

Чобітько А. Ю. Удосконалення управління бізнес-процесами для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану..... 494

Шаповал О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю у закладах вищої освіти за моделлю мультистейкхолдерів 498

Шило Д. В. Теоретичні основи збутової діяльності на підприємстві 502

Юхно А. В. Удосконалення механізму управління витратами на підприємстві житлово-комунального господарства..... 506

Яковенко Д. С. Сучасні тенденції управління розвитком підприємства та підвищення його ефективності..... 510

Секція 2
Трансформація цифрової економіки: реалізація досвіду ЄС в Україні.

Асланян А. А., Малюкіна А. О. Управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги для міжнародних клієнтів (на прикладі ТОВ «Клауд Воркс») 514

Butenko O. Using DESI Indicators to Assess Digital Transformation of Business in Ukraine Based on European Experience.....519

Віштак І. В., Матковська М Ю., Коротіна К. С. Соціальне середовище колективів у цифровій економіці: адаптація та впровадження досвіду ЄС в Україні 524

Gorobynskaya M. Innovative Transformation of Enterprise HR Policy Towards Green Human Resource Management....528

Губарєва І. О., Губарєв Р. В. Використання цифрових технологій в логістиці....533

Dekhtyar N. Strategising the Development of Digital Tourism Using Artificial Intelligence Agents....537

Дзеніс О. О., Внукова К. І. Agile-маркетинг як інструмент цифрової трансформації ІТ-підприємств України в умовах інтеграції до європейського ринку....542

Дзеніс О. О., Леонідов І. А. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку....546

Дзеніс О. О., Мусаєв Д. М. Особливості використання цифрових технологій в управлінні міжнародною логістичною діяльністю підприємства....551

Дзеніс О. О., Севрюков О. В. Особливості впровадження цифрових маркетингових технологій у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства....556

Дзеніс О. О., Чан І. Керування проєктом впровадження технологій штучного інтелекту для аналізу міжнародних ринків: адаптація досвіду ЄС в Україні....561

Дзеніс О. О., Широкий Р. В. Управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги для міжнародних клієнтів в умовах трансформації цифрової економіки України....565

Дибач І. Л. Формування цифрової культури менеджера у глобальному бізнес-середовищі....570

Довга Є. В. Цифрові інструменти мінімізації фінансових ризиків у міжнародній банківській діяльності....575

Довга Є. В. Інструменти управління фінансовими ризиками у банківській діяльності 580

Жигилій О. Г. Використання інноваційних технологій в аграрному секторі України: досвід ЄС 585

Кім В. О. Морегосподарський комплекс України: синтез європейських концепцій і національних практик для інноваційної трансформації 589

Козуб В. О., Козуб С. О. Реалізація досвіду ЄС у сфері трансформації цифрової економіки в Україні 594

Коноваленко А. В. Сутність і роль конкурентної стратегії в умовах міжнародного ринку 599

Кот О. В. Вплив цифровізації бізнес-процесів на ефективність бізнесу в Україні 603

Красичкова В. Е. Трансформація логістичного управління підприємства шляхом впровадження цифрових технологій 608

Куніцин О. М., Гавкалова Н. Л. Інтеграція електронного урядування та принципів циркулярної економіки у відбудові територіальних громад України 612

Курицький В. С. Цифрові компетенції покоління Z перед викликами ринку праці майбутнього 617

Левковець О. М. Цифрова бізнес-екосистема як складова стратегії розвитку міжнародної компанії: кейс Київстар 621

Маркіна В. С., Малюкіна А. О. Цифрова трансформація банківського сектора: моделі управління міжнародною командою на основі методології SCRUMBAN (кейс CREDIT AGRICOLE) 626

Палаженко Р. Р. Стан туристичної галузі України та тенденції її розвитку 631

Патлачук Т. В. Розробка персоналізованих пропозицій в умовах поведінкової економіки 635

Петриківа О. С. Реалізація цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та вплив досвіду ЄС 641

Piddubna L., Harnytskyi A. Main Trends in the Development of the Contemporary Environment of International Companies 645

Снопченко М. Ю. Бізнес-структура у цифровій трансформації: стратегічні вектори інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС 649

Снопченко М. Ю. Транспарентність і цифрова держава: вплив на формування нової бізнес-структури в Україні 654

Фатьянов Д. В. Цифрова економіка України в контексті інтеграції до цифрового ринку ЄС 659

Чернуха Т. С., Доброскок Ю. Б. Адаптація бізнес-стратегій до цифрової трансформації: європейський досвід для України 664

Шталь Т. В., Могилевський Р. О. Досвід ЄС в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації 668

Шталь Т. В., Сорока В. Б. Досвід ЄС у формуванні антикризової політики компаній в умовах цифрової економіки 672

Шталь Т. В., Шахіні Елмі. Цифрова трансформація світового аграрного сектору 676

Юрченко О. К. Особливості цифровізації малого та середнього бізнесу: модель XaaS 680

Секція 3
Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

Бохан А. В. Торговельні переговори: стратегічні вимірності 685

Варіч М. В. Інноваційні підходи до управління фінансовими установами в умовах нестабільності економіки.....689

Гольтяєва Л. А., Полякова О. Ю. Розвиток експорту як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіону 693

Губарєва І. О., Салашенко Т. І. Структурні зрушення у світовій металургії заліза: від традиційного чавуну до заліза прямого відновлення 698

Іванов Ю. Б. Податкове регулювання зеленого переходу: досвід ЄС.....703

Колбасін Є. С. Впровадження циркулярного підходу в деревообробній промисловості України 709

Корж Ю. О. Управління логістичними ризиками на виробничому підприємтві 713

Косс А. В., Самойленко Д. Г. Молочна галузь України: виклики та перспективи розвитку.....717

Костенко Д. М. Запровадження «CBAM» та його вплив на економіку України.....721

Марущенко О. О. Інновації – інстумент досягнення сталого розвитку в агросекторі.....726

Полякова О. Ю., Шликова В. О. Нерівномірність інноваційного потенціалу: кадровий вимір 730

Мокій А. І., Бублей Г. А., Кошкаров С. А. Зовнішньоторговельна політика України: методологічні аспекти конкурентоспроможності.....736

Решетняк О. І., Крамаренко А. М. Особливості забезпечення сталого розвитку медичного туризму в Україні 743

Решетняк О. І., Попович М. В. Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності 748

Руденко Є. Ю. Вплив боргової безпеки на фінансову систему та конкурентоспроможність національної економіки 753

Rusakova K. Challenges and Prospects for Ensuring the Economic Security of Food Industry Enterprises in Front-line Regions 758

Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В., Тур О. В. Сучасні проблеми і виклики публічного управління просторовим розвитком в Україні: практичні аспекти визначення видів загроз національній і регіональній безпеці 763

Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність переробних підприємств» 768

Скібіцький О. С. Індустріальна політика та реіндустріалізація як інструмент економічного суверенітету України 773

Хадієв Б. Л. Удосконалення роботи підприємства шляхом цифрової трансформації логістичних процесів 778

Хаустов М. М., Ісмаілов А. Особливості та проблеми розвитку індустріальних парків в Україні 782

Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Засади державної політики забезпечення національної безпеки України 787

Шпілєвський О. В. Обґрунтування універсальної моделі ресурсного циклу в контексті концепції циркулярної економіки 793

Юденко Є. В. Турбулентність VS стабільність економіки 798

Секція 1
ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

UDC 656.02:658.5

Transport and Forwarding Activities as a Factor in the Formation of Strategic Advantages for Enterprises

Akulich Aliesya Petrivna,
3rd year student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
(Kharkov, Ukraine),
e-mail: aliesia.akulich@hneu.net

In the current conditions of global instability and rapid changes in the transport market, freight forwarding (FF) is becoming one of the key elements that allows enterprises to gain strategic advantages. It provides not only cargo transportation, but also the organisation of the entire complex of logistics processes: customs clearance, insurance, storage, coordination with carriers and customers. Freight forwarding is the strategic planning and coordination of the international movement of goods by air, sea, rail and/or road transport, covering all or part of the freight chain [1]. Thus, freight forwarding companies are intermediaries who use their database of trusted contacts to negotiate the best routes and rates for the companies that use their services.

One of the main factors of competitive advantage is the optimization of logistics processes and cost reduction. This includes planning and coordinating transportation, warehousing, cargo handling, and timely delivery to end consumers. The use of digital technologies, big data analytics, and GPS monitoring systems helps to improve route planning accuracy and reduce delivery times [2].

Additional benefits include supply chain transparency: each participant can see the order status, movement history, and compliance with quality requirements. This allows for faster problem detection, reduced storage and handling costs, reduced equipment and personnel downtime, and improved customer service.

Service quality is also a decisive factor in strategic advantage. Freight forwarding companies that provide customers with high speed, safety, and reliability of transportation gain loyalty and build a positive reputation in the market. Individual customer focus is particularly important in the field of freight forwarding services as an organiser of business processes for product delivery.

Given the uncertainty of macro- and microenvironmental factors affecting freight forwarding companies, the task of management is to develop a targeted customer-oriented policy that ensures operational efficiency by harmonising the relationships between econo-mic entities involved in the product supply chain [3].

The consumer value of freight forwarding services characterizes the competitive advantages of a company in the relevant segment of the goods movement system.

An approach based on the value of long-term customer relationships is currently becoming crucial for ensuring the growth of competitiveness of domestic freight forwarding companies in the international freight transport market.

An important direction is integration into international logistics networks. Multimodal transport and cooperation with international partners allow Ukrainian enterprises to enter new markets and increase the efficiency of transport operations.

After all, multimodal transport is becoming an integral part of modern logistics. It allows different modes of transport (road, rail, sea, air) to be combined to optimize routes and reduce costs. This is particularly important in the context of globalization for freight forwarding compa-

nies, when cargoes travel significant distances between continents [4]. Therefore, in today's world, freight forwarding companies need to be able to organize multimodal transport to be highly competitive. This not only ensures efficient delivery of cargo but also enhances the company's reputation and image by demonstrating its ability to work with complex modes of transport.

Improving freight forwarding activities involves the active introduction of digital technologies, in particular real-time cargo monitoring systems, automation of document flow and customs clearance processes, and the use of analytical tools and artificial intelligence for route planning. Another important area of development is the formation of integrated logistics systems based on partnership between all participants in the transport process and the introduction of the principles of sustainable (environmental) development.

Thus, freight forwarding is an integral part of the effective functioning of the economy, ensures the rational use of logistics resources, contributes to Ukraine's integration into the global transport and logistics space, and is a strategic factor in strengthening the competitiveness of national enterprises. Further research should focus on studying the impact of digitalization, automation and greening of logistics processes on the efficiency of freight forwarding activities.

Literature

1. Kretov Y. O. Improvement of freight transportation // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 25 листоп. 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 371–374.

2. М'якушко В. Л. Транспортно-експедиторська діяльність: основи та бізнес-процеси. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С. 87–99.

DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-87-99

3. Сколоздра Ю. Оптимізація логістичних процесів в імпортній діяльності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-128

4. Як транспортна логістика змінюється під впливом глобалізації: нові можливості для бізнесу. URL: https://rapid.com.ua/articles/how-transport-logistics-is-changing-under-the-influence-of-globalization-new-opportunities-for-business

УДК 338.012:658.8

Аналіз управління конкурентоспроможністю видавничих компаній

Амельянчик Олександр Денисович,
студент, ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Amelyanchik@outlook.com

У сучасних умовах динамічних ринкових змін і цифрової трансформації конкурентоспроможність підприємства стає визначальним чинником його стійкості, ефективності та розвитку. Для видавничих компаній України, які функціонують у середовищі високої конкуренції та зміни читацьких уподобань, питання управління конкурентоспроможністю набуває стратегічного значення.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як його здатність забезпечувати стабільний попит на продукцію завдяки оптимальному поєднанню якості, ціни, сервісу, інноваційності та репутації. Науковці Балдинюк В. М., Вербівська Л. В., Лук'янчук О. М., Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М. визначають управління конкурентоспроможністю як системний процес, що охоплює моніторинг ринку, аналіз конкурентів, розроблення та реалізацію стратегій диференціації й позиціонування [1–4].

У видавничій сфері особливе значення мають чинники естетичної привабливості, креативності, культурної цінності контенту, а також здатність адаптуватися до цифрових форматів та інтерактивних технологій.

У межах дослідження використано метод профілю конкурентних переваг, який дозволяє кількісно оцінити позиції підприємства відносно основних конкурентів (*табл. 1*).

Оцінювання проведено за ключовими критеріями: якість продукції, асортимент, цінова політика, маркетингова активність, інноваційність, дистрибуція, імідж бренду.

Таблиця 1

Порівняльна оцінка конкурентних характеристик видавничих компаній

Показник	Вага	Компанія «Х»»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Якість продукції	0,25	4	5	4	5
Асортимент	0,20	5	4	5	4
Цінова політика	0,15	5	3	4	3
Маркетинг та SMM	0,15	4	4	3	3
Інноваційність	0,10	4	4	3	4
Дистрибуція	0,10	3	5	4	5
Імідж бренду	0,05	4	5	4	4

Оцінювання здійснюється за системою вагових коефіцієнтів (0–1), що відображають важливість кожного показника, та за бальною шкалою (від 1 до 5), де:

1 бал – низький рівень розвитку показника,

5 балів – найвищий рівень, який відповідає найкращим галузевим стандартам.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^{n} (B_i \times Б_i), \quad (1)$$

де I_k – інтегральна оцінка конкурентоспроможності;

B_i – вага *i*-го показника;

$Б_i$ – бальна оцінка показника;

n – кількість показників.

На основі табл. 1 отримано такі результати:

I_k компанія «Х» = 4,25;

I_k Конкурент 1 = 4,40;

I_k Конкурент 2 = 4,00;

I_k Конкурент 3 = 4,10.

Отримані результати свідчать, що компанія «Х» займає другу позицію серед провідних українських видавництв, поступаючись лише лідеру галузі конкуренту 1. Компанія демонструє переваги в асортименті, ціновій гнучкості та адаптації до цифрових тенденцій, що забезпечує стабільне зростання попиту, водночас існують зони для вдосконалення розширення мережі збуту, підвищення іміджевої складової та розвиток міжнародної присутності.

Для зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг доцільно реалізувати комплексну програму управління конкурентоспроможністю, що містить такі напрями:

Інноваційні технології друку та дизайну, акцент на впровадженні цифрового друку, використанні AR-елементів у дитячих виданнях, швидкому оновленні дизайну та персоналізації контенту дозволять скоротити витрати, підвищити якість продукції та створити унікальний користувацький досвід. Розвиток онлайн-продажів і digital-маркетингу, створення офіційного інтернет-магазину, мобільного застосунку, підключення до маркетплейсів, розвиток SMM-просування у TikTok, Instagram, Telegram. Формування онлайн-спільноти навколо бренду підвищить лояльність аудиторії та розширить географію продажів.

Партнерство з українськими авторами та ілюстраторами, розвиток авторських серій, проведення конкурсів рукописів і художніх ідей, підтримка дебютів молодих авторів – це сприятиме збагаченню національного контенту та підвищенню культурної значущості бренду. Участь у міжнародних книжкових виставках, презентація продукції на Болонському, Франкфуртському, Варшавському ярмарках дозволить зміцнити репутацію, встановити нові партнерства та підвищити експортний потенціал видавництва.

Корпоративна соціальна відповідальність, видання благодійних серій для дітей-переселенців, підтримка програм читання, співпраця з волонтерами, «green printing» та екологічні ініціативи формують соціально-відповідальний імідж компанії.

Проведений аналіз свідчить, що аналізована компанія «Х» є конкурентоспроможним видавництвом, яке впевнено займає позицію серед лідерів українського книжкового ринку завдяки гнучкості, інноваційності та орієнтації на якість, компанія має високий потенціал для подальшого розвитку. Системне управління конкурентоспроможністю має базуватися на принципах інтеграції інновацій, цифровізації маркетингу, партнерства з авторами та соціальної відповідальності. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить зміцнити позиції на внутрішньому ринку, підвищити впізнаваність бренду та вийти на міжнародний рівень діяльності.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю у видавничій сфері є не лише засобом виживання, а й інструментом сталого розвитку, інноваційного прориву та формування позитивного культурного іміджу України у світі.

Література

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35

2. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір.* 2023. № 187. С. 78–83.

DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13

3. Лук'янчук О. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4. С. 110–116.

DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116

4. Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2 (80).

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-99-104

УДК 331.101.3:005.95/.96:355.1

Методи мотивації професійного розвитку персоналу в умовах воєнного стану

Ангелуца Юрій Костянтинович,
здобувач вищої освіти 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yurii.anhelutsa@hneu.net

В умовах воєнного стану питання професійного розвитку персоналу набуває особливої актуальності, оскільки від рівня кваліфікації, стійкості та залученості працівників залежить не лише ефективність діяльності підприємств, а й їх здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Традиційні підходи до мотивації вимагають переосмислення та доповнення новими методами, що враховують психологічні, соціальні та економічні виклики, пов'язані з воєнними діями.

Професійний розвиток персоналу в сучасних умовах розглядається як системний процес безперервного вдосконалення знань, умінь та компетентностей, спрямований на підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності підприємства і забезпечення особистісного зростання працівників [1].

Створення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для розкриття творчого потенціалу працівників, підвищення їхньої професійної компетентності, підтримку соціальної та професійної мобільності, а також розвиток кар'єрного зростання [2, с. 33]. Така система охоплює впровадження ефективних методів, інструментів, стратегій і програм, які сприяють всебічному вдосконаленню та підвищенню ефективності трудового потенціалу підприємства та спрямовані на підвищення вмотивованості персоналу до професійного розвитку. Основними чинниками, що впливають на мотивацію до професійного розвитку, є організаційна культура,

система управління персоналом, наявність кар'єрних перспектив, психологічна підтримка, рівень заробітної плати та соціальних гарантій.

Використання мотиваційних методів у процесі професійного розвитку персоналу покликане заохочувати працівників до постійного самовдосконалення та підвищення рівня своїх компетенцій, що підвищує їхню цінність і конкурентоспроможність на ринку праці [3].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває нематеріальна мотивація, що базується на моральному заохоченні, визнанні заслуг, підвищенні довіри між керівництвом і працівниками, створенні умов для самореалізації.

Водночас матеріальна мотивація залишається важливим чинником утримання персоналу. Навіть в умовах обмежених ресурсів керівництво може застосовувати такі інструменти, як гнучкі системи преміювання, разові заохочення за прояв ініціативності, компенсаційні пакети (страхування, допомога родинам військовослужбовців, підтримка переселенців тощо).

Важливим аспектом є емоційна мотивація, що полягає у створенні довірчої атмосфери, розвитку корпоративної культури підтримки, зниженні рівня стресу. В умовах воєнного стану працівники цінують стабільність, безпеку, моральну підтримку, а також чітку комунікацію з боку керівництва.

Сучасними інноваційними методами мотивації професійного розвитку персоналу підприємства є:

- розвиток особистих цілей;
- гнучкі програми навчання і розвитку;
- система внутрішнього переміщення;
- менторські програми;
- гейміфікація;

- задачі зі значущим змістом;
- підвищення автономії та відповідальності;
- підтримка інноваційного середовища [3].

Менторство виступає важливим інструментом професійного розвитку, що дає змогу отримати цінні поради, знання та практичний досвід від більш досвідчених колег або наставників. Його головна мета полягає у підтримці професійного й особистісного зростання працівників шляхом наставництва та керівництва. Завдяки менторству нові співробітники швидше інтегруються в корпоративне середовище, краще розуміють свої функціональні обов'язки та розвивають ключові навички, необхідні для ефективної роботи.

Наставники передають практичні знання й досвід, що сприяють швидшому формуванню компетенцій, визначенню кар'єрних орієнтирів і досягненню професійних цілей. Крім того, менторство підвищує мотивацію та залученість персоналу, оскільки працівники відчувають підтримку, довіру та зацікавленість із боку досвідчених колег [4].

Гейміфікація може стати ефективним засобом стимулювання персоналу до навчання та професійного розвитку, оскільки забезпечує захопливий і мотивуючий процес засвоєння знань, що підвищує рівень залученості працівників і сприяє зміцненню їхніх навичок. Крім того, використання гейміфікаційних підходів сприяє формуванню міцної корпоративної культури, орієнтованої на постійне навчання та особистісне зростання співробітників.

Використання ефективних методів професійного розвитку є важливим інструментом утримання персоналу. Інвестування в навчання та професійне зростання працівників забезпечує компанії підвищення продуктивності, якості продукції та послуг. Розвиток персоналу передбачає не лише проведення навчальних програм і підвищення кваліфікації, а й системне планування кар'єрного про-

сування співробітників. Основними чинниками, що впливають на рівень компетентності та якісне зростання кадрів, є освітні можливості, професійний розвиток, тренінгові програми, а також моральне й матеріальне стимулювання.

В умовах війни професійне навчання та розвиток персоналу набувають особливої ваги, адже сприяють адаптації до нових викликів і підтримці стабільності бізнесу. Підприємства, які інвестують у своїх працівників у цей період, мають більше шансів зберегти кваліфіковані кадри та швидше відновити діяльність у післякризовий період.

Отже, мотивація професійного розвитку персоналу в умовах воєнного стану має бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на людину. Її ефективність визначається здатністю керівництва підтримувати баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, забезпечувати психологічну стабільність колективу, а також створювати умови для безперервного навчання та самореалізації.

Сучасні підприємства, які ефективно використовують мотиваційні методи професійного розвитку, здатні не лише утримати висококваліфікованих працівників, а й забезпечити стійкість та інноваційність організації в умовах кризових викликів.

Література

1. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76

2. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки.* 2023. № 1 (46). С. 31–37.

DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4

3. Обидєннова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2024. № 18 (36).

DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14

4. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47

УДК 658.8:658.012.2(477)

Розроблення маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану

Ахмедова Лейла Елшанівна,
здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі, кафедра менеджменту, логістики та інновацій, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: leila.akhmedova1423@gmail.com

Сучасна економіка України функціонує в умовах глибоких структурних змін, зумовлених воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням купівельної спроможності населення та нестабільністю зовнішнього середовища. Це створює безпрецедентні виклики для підприємств, які змушені адаптувати свою діяльність до нових реалій. За таких умов маркетингова стратегія стає ключовим інструментом не лише виживання, а й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Особливість маркетингу в умовах воєнного стану полягає в тому, що він виходить за межі традиційних функцій просування і продажу. Маркетинг перетворюється на систему стратегічного управління, яка формує цінність для споживача, визначає напрями розвитку підприємства та координує його взаємодію з ринком. Відповідно до досліджень, маркетинг слугує дієвим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, залучення клієнтів, розвиток партнерств і підвищення корпоративної культури [1].

Розроблення маркетингової стратегії в умовах воєнного стану передбачає комплексне поєднання аналітичних, управлінських і комунікаційних підходів. Процес формування стратегії включає аналіз ринкової ситуації, оцінку можливостей підприємства, визначення бажаного стану на ринку та планування методів досягнення конкурентних переваг [2]. Воєнні реалії потребують доповнення

цього процесу оцінкою ризиків, релокації виробництва, змін у споживчих пріоритетах і гнучкого коригування маркетингових дій.

Одним із центральних завдань стратегічного маркетингу стає забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона визначається не лише якістю продукції чи ціною, а й здатністю швидко реагувати на зміни середовища, ефективно комунікувати зі споживачами та формувати довіру до бренду. Успішні компанії розглядають конкурентоспроможність як результат гармонійного поєднання адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності бізнесу.

Важливою тенденцією розвитку маркетингових стратегій у період війни є перехід до гнучких і клієнтоорієнтованих моделей. Маркетингові стратегії відповідають на питання: що, коли і як буде зроблено для досягнення цілей підприємства, і скільки це коштуватиме. Вони формуються на основі інструментів асортименту, ціноутворення, комунікацій і розподілу [3]. У кризових умовах це означає, що компанії мають оперативно коригувати свої рішення, адаптувати асортимент до реальних потреб ринку, оптимізувати витрати та підтримувати соціально значущі напрями виробництва.

У воєнній економіці особливого значення набуває стратегія локалізації та гуманітарної орієнтації бізнесу. Підприємства концентруються на забезпеченні товарів першої необхідності, розвитку внутрішніх ринків і партнерств із місцевими громадами. Така орієнтація не лише зміцнює репутацію бренду, а й створює умови для підвищення економічної безпеки країни.

У контексті воєнного стану конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від швидкості прийняття рішень і гнучкості управлінських структур. Предмет маркетингової стратегії фокусується на вирішенні питань, пов'язаних із тим, які продукти чи стратегічні напрями повинні бути впроваджені підприємством та яким чином їх доцільно реалізовувати [4]. Успішні компанії поєднують стратегічне бачення з операційною гнучкістю,

впроваджують короткі цикли планування, цифрові системи управління маркетингом і сценарне моделювання ризиків.

Сучасна маркетингова стратегія в умовах війни передбачає активне використання цифрових технологій [5]. Онлайн-інструменти дають змогу зберігати комунікацію зі споживачами, оперативно реагувати на зміни попиту та підтримувати функціонування ринку навіть за умов фізичних обмежень. Соціальні мережі, CRM-системи, аналітика великих даних і таргетована реклама стають ключовими елементами стратегічного маркетингового управління.

Окреме місце займає соціальна відповідальність бізнесу, яка у воєнний час є не лише етичним, а й економічним чинником конкурентоспроможності. Компанії, що беруть участь у благодійних і волонтерських ініціативах, здобувають довіру споживачів і формують довгострокову лояльність. Саме етичний компонент стратегічного маркетингу перетворює бізнес на активного учасника соціально-економічної стабілізації країни.

Основні завдання маркетингової стратегії в умовах невизначеності – встановлення цілей, координація дій, аналіз сильних і слабких сторін, оцінка ринкових можливостей і загроз, визначення альтернативних варіантів розвитку та оцінка результативності діяльності [6]. В умовах війни ці завдання доповнюються необхідністю прогнозування ризиків, формування резервів, адаптації комунікаційної політики й постійного моніторингу конкурентного середовища.

Загалом розроблення маркетингової стратегії підприємства у воєнний період вимагає комплексного підходу, заснованого на поєднанні аналітики, цифровізації, соціальної орієнтації та стратегічного прогнозування. Маркетингова стратегія стає механізмом забезпечення конкурентоспроможності, інструментом гнучкого управління та важелем відновлення економічної активності після завершення воєнних дій.

Отже, ефективна маркетингова стратегія в умовах воєнного стану поєднує економічну доцільність і соціальну відповідальність, орієнтується на створення цінності для споживача та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас вона стає ключовим чинником відновлення бізнесу, розвитку ринку та зміцнення національної економіки.

Література

1. Плотницька С. І. Дослідження впливу характеристик топ-менеджменту підприємств на процес прийняття рішень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 15 (43). С. 44–47. URL: https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_15(43).pdf

2. Велика О. Ю. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків–Торунь, 3–4 бер. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 99–101. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22951

3. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65

4. Гордієнко В. Формування маркетингової стратегії як елементу забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 45.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-45-36

5. Гринько О. І. Підходи до формування конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29

6. Чернуха Т. С. Розробка маркетингової стратегії у зовнішньоекономічній діяльності компаній в умовах невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Grail of Science»*. 2025. № 49.

DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025.046

УДК 658.5:005.21

Методи планування виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання

Белявцева Рєната В'ячеславівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)
e-mail: rarenata477@gmail.com

У нестабільних ринкових умовах підприємства застосовують різні підходи до управління своєю виробничо-господарською діяльністю. Серед основних методів виділяють: використання прогнозних моделей, гнучке реагування на зміни ринкового середовища, впровадження інноваційних стратегій, аналіз альтернативних сценаріїв розвитку й інші. Планування виробничо-господарської діяльності є важливим етапом стратегічного управління, що визначає загальний напрям дій для всіх підрозділів підприємства та слугує основою для оперативного управління [5].

Врахування різноманітних показників дозволяє підприємству ефективно управляти своїми ресурсами та виробничими процесами. Натуральні показники забезпечують контроль за матеріально-технічними потребами, вартісні – фінансову стійкість, а трудові – оптимізацію кадрових ресурсів. Таким чином, інтеграція цих показників у процес планування забезпечує збалансованість діяльності підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність. Основні показники виробничої програми промислового підприємства наведені в *табл. 1* [3]

Основною метою виробничо-господарського планування є максимальне задоволення потреб споживачів у якісній та конкурентоспроможній продукції, водночас забезпечуючи ефективне використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. У зв'язку

Таблиця 1

Основні показники виробничої програми промислового підприємства

Натуральні	Вартісні	Трудові
Фізичні одиниці (штуки, метри)	Товарна продукція включає в себе сукупність готової продукції, напівфабрикатів, виготовлених виробів та послуг, які мають виробниче призначення та призначені для подальшого реалізації на ринку	Технологічна трудомісткість (сумарні витрати праці основних робітників)
Умовно-натуральні одиниці (умовні штуки продукції)	Валова продукція враховує не лише вартість товарної продукції, але й зміни залишків незавершеного виробництва	Трудомісткість обслуговування та управління
Подвійно-натуральні одиниці (тонни і метри)	Реалізована продукція – це продукція, яка була відвантажена або продана покупцям	Повна трудомісткість (сумарні витрати праці всіх працівників)

з цим необхідно дотримуватися таких принципів при визначенні обсягів виробничо-господарської діяльності:

- врахування маркетингового аналізу ринку під час розрахунку обсягів виробничо-господарської діяльності;
- обґрунтування обсягів виробництва продукції з урахуванням оцінки наявних виробничих ресурсів і потенціалу підприємства.

Планування діяльності підприємства базується на застосуванні різних методів, включаючи розрахунок планових показників, складання загального плану діяльності та управління процесом планування.

Розмаїття методів планування включає загальнонаукові підходи (системний підхід, комплексний підхід, історичний підхід, моделювання, експериментування, соціологічні дослідження), а також спеціалізовані методи, призначені для конкретних видів планування. При виборі методів планування важливо дотримуватися певних критеріїв [4]:

- вони повинні враховувати зовнішні умови господарювання та еволюцію ринкових відносин;
- максимально враховувати профіль діяльності об'єкта планування і засоби досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;
- відповідати конкретним характеристикам плану, що розробляється.

Основні методи планування та їх класифікаційні ознаки наведені в *табл. 2.*

Таблиця 2

Основні методи планування та їх класифікаційні ознаки

Метод планування	Суть методу	Класифікаційні ознаки
Економічний аналіз	Аналіз попередніх економічних показників для прогнозування майбутніх результатів	Використовується для оцінки економічної ефективності, планування розвитку
Нормативний метод	Розрахунок планових показників на основі встановлених норм і нормативів	Орієнтований на облік ресурсів, трудовитрат і матеріальних потреб
Балансовий метод	Забезпечення збалансованості ресурсів і потреб підприємства у всіх аспектах діяльності	Спрямований на узгодження виробництва, постачання, збуту
Метод грошових потоків	Аналіз та прогноз руху фінансових ресурсів для забезпечення платоспроможності підприємства	Застосовується для фінансового планування та оцінки ліквідності
Багатоваріантність	Розробка кількох альтернативних варіантів планів для вибору найоптимальнішого	Використовується для прийняття рішень у нестабільних умовах ринку
Економіко-математичне моделювання	Використання математичних моделей для оптимізації планових розрахунків	Застосовується для складних багатофакторних прогнозів і розрахунків

Для планування фінансових показників підприємства застосовуються такі основні методи: економічний аналіз, нормативний метод, балансові розрахунки, аналіз грошових потоків, багатоваріантність та економіко-математичне моделювання [3; 5].

Нормативний метод фінансового планування є одним із найпоширеніших у практиці підприємств. Основним завданням цього методу є розробка обґрунтованих економічних норм і стандартів, які включають визначення нормативів для формування та використання фінансових ресурсів, а також впровадження системи контролю за їх виконанням у всіх структурних підрозділах підприємства [1–5].

Для досягнення стратегічних цілей важливо усвідомити поточний стан підприємства та шляхи, які привели до цього положення. Це можна порівняти з топографічною картою, де необхідно чітко визначити точку старту, щоб прокласти маршрут до мети.

Інструменти стратегічного аналізу умовно поділяються на три основні категорії (*рис. 1*).



Рис. 1. Інструменти стратегічного аналізу

1. Аналіз внутрішнього середовища, який фокусується на оцінці ресурсів, процесів і можливостей підприємства.
2. Аналіз зовнішнього оточення, що охоплює вивчення ринку, конкурентів, соціально-економічних і політичних факторів.
3. Комплексні інструменти стратегічного аналізу та планування, які інтегрують дані про внутрішнє і зовнішнє середовище для

формування стратегії підприємства, підходи забезпечують підприємству систематичний і структурований шлях до досягнення довгострокових цілей.

Зазначені методи дають змогу всебічно дослідити зовнішні фактори, оцінити їхню силу та інтенсивність впливу. Вибір конкретного інструменту залежить від цілей дослідження та поставлених завдань, як і аналіз внутрішнього середовища, дослідження зовнішнього оточення є невід'ємною складовою формування стратегії підприємства, допомагає виявити бар'єри, з якими доведеться зіткнутися, а також визначити ресурси, на які можна розраховувати для досягнення стратегічних цілей.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Самойленко В. В.

Література

1. Балахонова О. В. Формування багаторівневої системи планування розвитком економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2021. № 47. С. 4–13.

2. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ : Скарби, 2020. 336 с.

3. Павлюк Л. В. Поняття та значення бізнес-планування для сучасних підприємств. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. № 19. С. 205–209.

4. Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут".* 2022. № 22. С. 72–78.

5. Царьова Т. О. Технологічне прогнозування як основа стратегічного планування діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут".* 2021. № 19. С. 127–130.

УДК 330.351:621.311

Наукове підґрунтя оцінювання регіонального розвитку

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

Мухін Володимир Анатолійович,
здобувач, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: vv7vv@ukr.net

Складні соціально-економічні системи, до яких належать і регіони країни, мають власні механізми розвитку, які важко досліджувати наявним в економічній науці інструментарієм. Для аналізу тенденцій, спрямованості та окремих параметрів регіонального розвитку необхідно виробити міждисциплінарний системний підхід, який має базуватися, за пропозицією Б. Кульчицького [1], на розумінні складної архітектури соціально-економічної системи регіону.

Основними науковими методами дослідження соціально-економічних систем є емпірико-історичний, теоретико-логічний та діалектичний. Кожен з них спрямований на досягнення максимальної результативності соціально-економічних досліджень та багато в чому доповнюють один одного.

З точки зору застосування цих методів до дослідження проблематики оцінювання соціально-економічного регіонального розвитку можна визначити такі основні напрями.

Емпірично-історичний метод надає змогу визначити об'єктивні закономірності соціально-економічного розвитку регіонів країни на основі збору та аналізу даних щодо основних показників валового регіонального продукту, обсягів інвестицій, рівнів зайнятості, демо-

графічних показників, рівнів міграції тощо у різні періоди. Ідентифіковані довгострокові тенденції мають бути доповнені історичним аналізом соціально-економічних передумов у різні періоди розвитку, потенційного впливу реформ на його перебіг. Крім того, емпіричноісторичний метод може бути посилений аналізом досвіду регіонів інших країн, зокрема сусідніх із схожими умовами у подоланні соціально-економічних проблем.

Теоретико-логічний метод спрямований на виявлення наукового підґрунтя, течій та закономірностей розвитку економічної науки та суспільних економічних систем. В контексті проблематики цього дослідження застосування теоретико-логічного методу має потенціал для аналізу основних тенденцій та суперечностей соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів України, їх ідентифікація та дослідження чинників, що лежать в основі формування певної тенденції.

Наприклад, загальна тенденція деіндустріалізації може бути викликана такими чинниками, як недостатній рівень інтеграції у світову економіку, застаріла матеріальна база, брак інноваційних технологій тощо.

Застосування теоретико-логічного підходу підпорядковується визначенню загальної логіки регіонального розвитку та дозволяє одержати його ключові закономірності. В рамках цього методу, за думкою Г. Башнянина [2], методологічний підхід до дослідження економічних систем дозволяє отримати майже точні (частіше) або абсолютно точні (рідше) результати, які надають досліднику змогу одержати нові знання щодо: закономірностей розвитку системи; періодизації розвитку у часі з виділенням періодів, що мають відмінні характеристики; специфічних рис системи та передумов їх формування.

Діалектичний підхід поєднує історичний та логічний підходи для визначення взаємозв'язків та протиріч, що супроводжують розвиток регіонів. З точки зору дослідження розвитку прикордонних регіонів

діалектичний метод надає змогу визначити позитивні та негативні тенденції у їх поєднанні, а також ідентифікувати ключові його протиріччя, такі як: урядове регулювання та приватна ініціатива підприємств; необхідність збереження наявного потенціалу та адаптації до змін зовнішнього середовища; врахування впливу криз та кризових явищ, формування застійних процесів, пастки регіональної відсталості та послаблення / зміцнення регіональних соціально-економічних систем та їх окремих елементів.

Проблематика оцінювання соціально-економічного розвитку регіонів широко представлена у вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях. Пошук публікацій у наукометричній базі даних Scopus за ключовими словами «assessment of socio-economic regional development» відображає 87704 результатів за 2002–2026 рр. В цьому різноманітті досліджень представлені різні методичні підходи до проведення оцінки, які більш «класичні» [3], що базуються на показниках офіційної державної статистики, так і більш складні, що передбачають використання експертних методів, моделювання тощо.

У цій сукупності можна виділити такі групи методичних підходів, що використовуються в сучасних дослідженнях для оцінювання соціально-економічного регіонального розвитку: індексні методи, рейтингування, методи інтегрального оцінювання (ентропії, таксономії), методи економіко-математичного моделювання, матричні методи, інші структуровані моделі та підходи.

Індексний метод є достатньо поширеним у дослідженнях соціально-економічного розвитку регіонів. На базі статистичних даних розраховуються індекси, які дозволяють порівнювати регіони країни між собою. О. Дюгованець та ін. [4] зазначають, що індексний метод базується на оцінці змінних, що інтерпретують кількісні та якісні характеристики регіональних процесів.

Розрахунок простих індексів передбачає порівняння певного показника у досліджуваному регіоні до взятого за основу базового

рівня (базовий рік, попередній рік, середніх рівень по сіх регіонах країни). Розрахунок простих індексів є найбільш легким та універсальним серед усіх інших методів, але не дозволяє оцінити загальний рівень соціально-економічного розвитку регіону на основі узагальнення багатьох показників.

Прикладом застосування методу складних індексів є наведений у роботі [5] підхід до оцінювання рівня розвитку цифрової економіки в регіоні та якісного рівня обробної промисловості. В роботі [6] наведено підхід до побудови рейтингів економічної, соціальної та управлінської діяльності у рамках визначення нормативної екологічної результативності. Побудова цього показника базується на вихідній сукупності зі 112 часткових показників, класифікованих як екологічні дані, а також дескриптори значущих характеристик діяльності компанії.

Далі використано алгоритми машинного навчання для прогнозування імовірності виникнення екологічних протиріч на основі одержаних результатів рейтингування компаній. Отже, часто в наукових дослідженнях метод рейтингування доповнюється іншими методами економіко-математичного моделювання.

Література

1. Кульчицький Б. Сучасні економічні системи : навч. посіб. Львів : Афіша, 2004. 279 с.

2. Башнянин Г. І. Економічні ринкові системи: методологічні проблеми метрологічного аналізу. Львів : Ліга-Прес, 2018. 404 с.

3. Теоретичні аспекти виходу України з «пастки відсталості» : монографія / за ред. М. О. Кизима, Н. В. Бєлікової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 402 с.

4. Дюгованець О. М., Федурця В. П., Довба І. В. Методи прогнозування інноваційного розвитку регіону. *Економіка і суспільство.* 2018. № 18. С. 610–615.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-85

5. Xie J., Xue C., Zhou J., Lei H. Digital Economy on High-Quality Manufacturing Development: A Spatial Spillover and Regional Coordination Perspective. *Finance Research Letters.* Available online 8 July 2025. 107928.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107928

6. Svanberg J., Ardeshiri T., Samsten I., Öhman P., Rana T., Danielson M. Prediction of environmental controversies and development of a corporate environmental performance rating methodology. *Journal of Cleaner Production.* 2022. Vol. 344. 130979.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130979

УДК 65.012.32

Прагматизм та дисемінація в управлінні резильєнтністю підприємств: умови невизначеності

Бобринцев П. В.,
аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування,
ХНУ ім. В. Н. Каразіна (м. Харків, Україна)

Управління підприємством в умовах невизначеності потребує інтеграції кількох ключових концепцій, серед яких прагматизм, дисемінація, а також стратегічне управління резильєнтністю. Кожен з цих підходів має своє важливе значення для забезпечення стійкості підприємства в умовах, коли передбачити розвиток подій дуже складно. Розглянуто, як ці концепції можуть бути об'єднані в рамках процесу управління резильєнтністю підприємств в умовах невизначеності.

Прагматизм в управлінні підприємством – це підхід, який орієнтований на практичні результати та ефективність дій. В управлінні підприємствами прагматизм має на увазі зосередженість на тих методах і рішеннях, які дають найбільше користі в конкретній ситуації [1].

В умовах невизначеності підприємства можуть використовувати прагматичні стратегії для адаптації до швидко змінюваного середовища, роблячи акцент на практичні, а не теоретичні рішення.

Прагматизм у управлінні підприємством в умовах невизначеності полягає в орієнтації на практичні рішення, які дають можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі:

- гнучкість і адаптивність: прагматичний підхід дозволяє менеджерам орієнтуватися на конкретні завдання, вирішуючи їх практично, а не абстрактно, зважаючи на реальні потреби підприємства;

- швидке реагування: у ситуаціях невизначеності, коли ситуація може змінюватися в будь-який момент (в умовах економічної кризи або технологічних змін), прагматизм дозволяє приймати рішення на основі доступних даних і без зайвих затримок, що важливо для збереження функціональності підприємства;
- ітеративний підхід: прагматизм підтримує концепцію постійних коригувань, де рішення в процесі управління є частинами більшого, динамічного процесу, що постійно вдосконалюється на основі досвіду і нових даних.

Процес управління резильєнтністю в умовах невизначеності передбачає використання прагматичних підходів для розробки стратегій, які включають дієву дисемінацію інформації серед ключових учасників і гнучке реагування на змінні умови. Дисемінація в процесі управління резильєнтністю підприємств в умовах невизначеності означає поширення інформації або знань серед ключових учасників процесу або на всіх рівнях організації.

У процесі управління резильєнтністю (стійкістю підприємства до різних потрясінь) дисемінація може бути важливою, оскільки правильне і швидке поширення інформації дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін в умовах невизначеності. Дисемінація відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством в умовах невизначеності. Якщо підприємство не має ефективної системи передачі критично важливої інформації серед співробітників і керівників, воно не зможе оперативно реагувати на зміни і не зможе досягти необхідної стійкості [2].

Дисемінація управлінні підприємством в умовах невизначеності полягає:

- у швидкому поширенні критичних даних: в умовах криз або зовнішніх потрясінь важливо, щоб керівництво і всі учасники процесу могли швидко отримати і поділитися актуальною інформацією щодо змін на ринку, в політиці чи технологіях;

- у прозорості і комунікації: підприємство має створити ефективну систему комунікації, яка дозволяє не тільки керівникам, а й іншим співробітникам розуміти стратегії адаптації та реагування на зміни, що забезпечує координацію дій і зменшує ризики, що виникають через відсутність єдиного бачення;
- в інформаційній культурі: розвиток відкритості та поінформованості на всіх рівнях організації є ключовою умовою ефективного управління резильєнтністю, адже всі працівники мають усвідомлювати потенційні загрози та мати доступ до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Управління резильєнтністю підприємств – це процес створення та підтримки здатності підприємства ефективно функціонувати під час або після кризових ситуацій, таких як економічні потрясіння, природні катастрофи чи технологічні збої. Управління такою резильєнтністю вимагає чіткої стратегії, що передбачає наявність механізмів для швидкого реагування, відновлення діяльності і здатності адаптуватися до змін [3].

Резильєнтністю підприємства – це здатність адаптуватися до стресових ситуацій і відновлюватися після потрясінь. В умовах невизначеності, коли фактори зовнішнього середовища можуть змінюватися швидко і непередбачувано, важливо забезпечити належне управління цією здатністю.

Управління резильєнтністю підприємств включає:

- оцінку ризиків: резильєнтність передбачає постійну оцінку і управління ризиками в умовах невизначеності, коли дані можуть бути неповними або змінними, прагматичний підхід до оцінки ризиків дозволяє зосередитися на найбільш актуальних і реальних загрозах;
- планування на основі сценаріїв: резильєнтні підприємства використовують різні сценарії розвитку подій для підготовки до можливих змін (прагматизм тут означає, що підприємство ви-

бирає ті сценарії, які найбільш ймовірні за наявними даними, і розробляє для них оперативні плани);

- гнучкість ресурсів: управління ресурсами є ключовим аспектом резильєнтності (важливо, щоб підприємство могло швидко перенаправити ресурси для підтримки критичних функцій в разі потреби).

Умови невизначеності – це ситуації, коли підприємство не може точно передбачити розвиток подій або наслідки певних рішень через нестабільність зовнішнього середовища (політична ситуація, зміни на ринку, технологічні інновації тощо).

В таких умовах підприємства повинні бути готові до змін, мати механізми для швидкої адаптації та оптимізації своїх ресурсів і процесів.

Ідея об'єднання прагматизму, дисемінації та управління резильєнтністю підприємств в умовах невизначеності полягає в тому, щоб створити єдиний процес, який дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни і забезпечити свою стійкість в умовах невизначеності:

- інтегрований підхід: для того щоб усі ці елементи ефективно взаємодіяли, підприємству необхідно створити інтегровану стратегію, яка включає гнучкість, ефективну комунікацію і готовність адаптуватися до нових умов;
- взаємодія між рівнями управління: прагматизм і дисемінація мають бути взаємопов'язані на всіх рівнях підприємства (менеджери повинні швидко отримувати інформацію і приймати рішення);
- моніторинг і коригування: процес управління резильєнтністю вимагає постійного моніторингу ситуації і адаптації рішень, що дозволяє вносити корективи на основі реальних даних, а дисемінація забезпечує своєчасне поширення цієї інформації серед усіх учасників.

Управління підприємством в умовах воєнного стану в Україні набуває особливого значення, оскільки воно передбачає не тільки адаптацію до економічної і політичної невизначеності, а й до фізичних загроз, як-от руйнування інфраструктури, перебої з постачанням ресурсів, загроза життю працівників та інші наслідки війни [4]. У таких умовах прагматизм та дисемінація в процесі управління резильєнтністю підприємства набувають нових, ще більш важливих рис, оскільки вони повинні бути максимально орієнтовані на швидке реагування та адаптацію до ситуацій, які змінюються дуже швидко.

Таким чином, управління підприємством в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, де прагматизм, дисемінація інформації та стратегічне управління резильєнтністю взаємодіють, створюючи основу для швидкої адаптації і стійкості.

Література

1. Колодко Г. Економіка нового прагматизму: тотожність, мета, методи. *Економіка України*. 2020. № 63 (2 (699). С. 3–23.

DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.02.003

2. Семцов В. М. Дисемінація інституційних змін: внутрішнє планування, імпорт та спонтанне становлення. *Облік і фінанси.* 2018. № 2 (80). С. 130–140. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23609/Семцов%20В.М.%20Дисемінація%20інституційних%20змін.pdf

3. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257

4. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.

DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97

УДК 658.3:004

Підходи до оцінювання персоналу та ефективності управління персоналом підприємства

Бондар Вероніка Олександрівна,
здобувачка вищої освіти 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: bondarveronika05@gmail.com

Диджиталізація управління персоналом дозволяє автоматизувати значну кількість рутинних HR-завдань, що виводить діяльність менеджерів на якісно новий рівень і сприяє підвищенню їх продуктивності. У сучасній практиці HR широко застосовуються різноманітні технології для оптимізації бізнес-процесів у сфері управління персоналом. Вони знаходять своє застосування у всіх ключових аспектах HR-менеджменту, таких як підбір персоналу, адаптація нових співробітників, мотивація, навчання і розвиток, оцінювання, HR-аналітика та управління кар'єрним зростанням [1].

Оцінювання персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який спрямований на аналіз професійних якостей, результативності роботи та потенціалу працівників.

Існують різні підходи до оцінювання персоналу, кожен із яких враховує специфіку підприємства та його стратегічні цілі:

1. Традиційний підхід базується на використанні класичних методів оцінювання, таких як атестація, співбесіди та аналіз виконаних завдань. Його основна мета – визначити відповідність кваліфікації працівника вимогам посади.
2. В основі компетентнісного підходу лежить аналіз відповідності професійних і особистісних якостей працівника встановленій моделі компетенцій.
3. Підхід на основі ключових показників ефективності (KPI) передбачає оцінювання працівників на основі досягнення кон-

кретних кількісних і якісних цілей, визначених у їх посадових обов'язках.

4. Інноваційний підхід передбачає застосування цифрових технологій, таких як HR-аналітика, автоматизовані системи оцінювання, методи гейміфікації та аналіз даних великих обсягів.
5. Комбінований підхід поєднує елементи різних методів і підходів залежно від цілей оцінювання та особливостей підприємства [2].

Переваги та недоліки кожного з підходів наведено в *табл. 1.*

Таблиця 1

Переваги та недоліки підходів до оцінювання персоналу

Підхід	Переваги	Недоліки
Традиційний підхід	Простота впровадження, зрозумілі критерії оцінки	Суб'єктивність, недостатня увага до потенціалу працівника
Компетентнісний підхід	Орієнтація на стратегічні потреби компанії, чіткі критерії оцінювання	Складність розробки моделі компетенцій, залежність від кваліфікації оцінювачів
Підхід на основі KPI	Прозорість, орієнтація на результати	Фокус лише на короткострокових цілях, ігнорування розвитку компетенцій
Інноваційний підхід	Об'єктивність, точність, швидкість обробки даних	Значні інвестиції, залежність від технічної інфраструктури
Комбінований підхід	Гнучкість, можливість адаптації під організацію	Складність у впровадженні та управлінні процесом

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Наведена у табл. 1 інформація дозволяє порівняти різні підходи до оцінювання персоналу за їх характеристиками, перевагами та недоліками, що допомагає обрати найбільш ефективний варіант залежно від потреб підприємства.

Обрання відповідного підходу до оцінювання персоналу залежить від специфіки підприємства, його ресурсів і стратегічних завдань. Оптимальним рішенням є використання комбінованого підходу, що дозволяє поєднувати переваги різних методів для отримання об'єктивної та всебічної оцінки працівників.

Ефективність процесу оцінювання управління персоналом залежить від обраного механізму (критеріїв оцінки діяльності працівників, методології індивідуальних співбесід, професійного рівня експертів, якісного аналізу отриманих результатів тощо) і дотримання вимог, спрямованих на професійний розвиток співробітників. Оцінювання ускладнюється такими факторами: наявність цілей, які неможливо кількісно виміряти; тривалий проміжок часу до досягнення кінцевих результатів; значна кількість чинників, що впливають на результати [4].

Дослідження основних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом дозволило виокремити такі підходи, які відображають [5; 6]:

- *економічну ефективність:* об'єктом управління є загальні ресурси підприємства, і ефективність управління персоналом оцінюється через кінцеві економічні результати діяльності компанії. Це не дає змоги визначити внесок персоналу в досягнення цих результатів;
- *організаційну:* об'єктом управління є сам персонал підприємства і критерії оцінки ефективності управління мають враховувати результативність, якість і рівень складності виконуваної праці або трудової діяльності. Таким чином, оцінювання здійснюється лише за трудовими показниками, які часто бувають недостатніми для об'єктивної оцінки ефективності;
- *соціальну:* Ефективність роботи персоналу здебільшого залежить від організації його діяльності, мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі, тобто від форм і методів

управління персоналом. Підхід акцентує увагу на соціальній складовій, розглядаючи окремого працівника як об'єкт управління. Це дає змогу оцінити соціально-психологічні аспекти, але не враховує їх взаємозв'язок з загальними результатами діяльності підприємства.

Оцінювання персоналу має бути систематизованим і структурованим процесом, який сприяє не лише виявленню сильних і слабких сторін співробітників, а й прийняттю ефективних управлінських рішень. Важливою умовою успіху є правильно спланована підготовка на першому етапі, використання різноманітних методів оцінки, а також забезпечення відкритого зворотного зв'язку після оцінювання, що дозволяє персоналу розвиватися та мотивуватися на досягнення високих результатів.

Література

1. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73

2. Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2020. № 10 (1). С. 33–54.

DOI: https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06

3. Кравчук О., Варіс І., Рябоконь І. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку.* 2023. № 71.

DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28

4. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касьяненко Ю. А. Цифровий HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1 (504). С. 265–270.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270

5. Бабчинська О., Лозовський О. Оцінка персоналу: сучасні підходи та практичні аспекти. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2024.

DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(16)

6. Гарматюк О., Яковчук Б. Методи оцінки персоналу // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. С. 8–10. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf

УДК 658.81:658.87

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Бондаренко Анна Олександрівна,
здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме від збуту залежить швидкість обороту капіталу, стабільність фінансових результатів та рівень задоволення споживачів. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища управління збутом вимагає системного підходу, який передбачає оцінювання результатів за комплексом кількісних і якісних показників. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони збутової діяльності, окреслити напрями підвищення її ефективності та сформувати стратегічні орієнтири розвитку.

Як зазначають Шашина М. В. та Харитоненко Д. В., ефективність управління збутовою діяльністю доцільно аналізувати у двох напрямах – зовнішньої та внутрішньої ефективності [1, с. 370]. Під зовнішньою ефективністю розуміють здатність підприємства забезпечити задоволення потреб споживачів, підтримувати конкурентоспроможність продукції та позиції на ринку. Внутрішня ефективність, своєю чергою, відображає раціональність використання ресурсів, організацію процесів збуту, рівень взаємодії між структурними підрозділами. Такий поділ створює можливість інтегрувати економічні та організаційно-поведінкові аспекти в єдину систему оцінювання.

Васюткіна Н. В. і Марченко С. М. підкреслюють, що ефективність збутової діяльності має багатовимірний характер і проявляється через кількісне та якісне вираження її результативності [2, с. 113]. Науковці пропонують здійснювати оцінку за п'ятьма рівнями: страте-

гічна ефективність (досягнення довгострокових цілей); економічна ефективність (співвідношення витрат і результатів); ефективність системи каналів збуту (оптимальність маршрутів і ланцюгів постачання); тактична ефективність (результати комплексу маркетингу); соціальна ефективність (вплив збутової політики на персонал, клієнтів і суспільство).

Такий підхід дозволяє поєднати стратегічний і операційний рівні управління, забезпечуючи цілісність аналізу.

На думку Терент'євої Н. В. та Черепа О. Г., оцінювання ефективності збутової діяльності має базуватися на детальному аналізі ключових функціональних складових [3]. Автори виділяють низку напрямів, серед яких: аналіз динаміки обсягів реалізації продукції; аналіз структури та ефективності каналів збуту; оцінювання виконання договірних зобов'язань; контроль якості реалізованої продукції; аналіз асортименту та рівня його відповідності попиту; оцінка руху складських запасів готової продукції; аналіз цінової політики; виявлення сезонних коливань і ритмічності продажів; аналіз ефективності маркетингових інструментів.

Такий системний підхід забезпечує можливість оперативно виявляти вузькі місця в організації збуту та коригувати управлінські рішення.

Водночас Шашина М. В. і Харитоненко Д. В. пропонують дещо іншу логіку оцінювання, зосереджену на аналізі ефективності каналів збуту, а також на оцінці з позиції виробника і продавця [1, с. 373]. Такий розподіл дозволяє глибше оцінити взаємозалежність між внутрішніми процесами та ринковими результатами, визначити, наскільки ефективно кожен елемент збутового ланцюга сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Гарматюк О. В. пропонує методику, яка базується на комплексній системі показників оцінки ефективності збутової діяльності [4, с. 4–5]. Автор виокремлює п'ять груп показників:

- стан ресурсозабезпечення (наявність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів для збуту);
- стійкість фінансового стану і платоспроможність;
- прибутковість бізнесу (рентабельність продажів, маржинальний прибуток, оборотність запасів);
- ефективність збутової діяльності (відношення обсягів реалізації до витрат на збут);
- ефективність використання ресурсів (оцінка ефективності окремих складових комплексу маркетингу: товар, розподіл, реклама, стимулювання, ціноутворення).

Важливо, що така систематизація дозволяє проводити оцінювання навіть на підприємствах з обмеженими аналітичними можливостями, оскільки основні показники формуються на основі фінансової та управлінської звітності. Це створює умови для уніфікації підходів і забезпечення порівнюваності результатів у часі.

Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділяють оцінюванню людського чинника у збутовій діяльності. Як зазначають Васюткіна Н. В. та Марченко С. М., рівень компетентності збутового персоналу суттєво впливає на ефективність управління [2, с. 116]. Автори запропонували модель оцінювання, у якій рівень компетентності визначається як зважена сума оцінок п'яти основних складових: функціональної (професійної), інтелектуальної, ситуативної, часової та соціальної компетентностей. Кожен вид компетентності рекомендується оцінювати методом експертних оцінок із залученням внутрішніх і зовнішніх фахівців. Це дозволяє сформувати реалістичну картину професійного потенціалу збутового персоналу та визначити напрями підвищення його кваліфікації.

Таким чином, оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства має здійснюватися у багаторівневому форматі, поєднуючи фінансово-економічні показники, організаційні характеристики та людський фактор. Найбільш доцільним є використання

інтегрованої моделі, що включає: оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності; визначення стратегічних, тактичних і операційних результатів; аналіз ресурсного забезпечення та ефективності використання ресурсів; оцінку професійної компетентності персоналу; визначення впливу збутової діяльності на соціальну та ринкову стабільність підприємства.

Література

1. Шашина М. В., Харитоненко Д. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. *Наукові перспективи.* 2023. № 2 (32). С. 366–376.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-366-376

2. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2021. № 2-1 (103). С. 111–119.

DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-19

3. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз.* 2018. Т. 28. № 1. С. 318–324. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%281%29__43

4. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 3–7.

DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1

УДК 331.101.3:005.95/.96:355.1

Напрями збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану

Боярський Данило Дмитрійович,
здобувач вищої освіти 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Danilo.Boiarskyi@hneu.net

Управління людським капіталом загалом і трудовим потенціалом зокрема виступає ключовим напрямом розвитку стратегічного управління національною економікою. В умовах зростання значення інтелектуального капіталу, активізації інноваційно-інвестиційних процесів, розвитку цифрової економіки, диджиталізації та модернізації виробництва дедалі більшого значення набуває людина як головний стратегічний чинник ефективної діяльності.

Трудовий потенціал підприємства – це наявна та майбутня спроможність робочої сили (зумовлена її кількісними та якісними характеристиками) досягати цілей підприємства в процесі виробничої діяльності під впливом об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) чинників [1].

Основні складові трудового потенціалу підприємства наведено на *рис. 1.*

Психофізіологічні складові відображають працездатність персоналу, що залежить від стану здоров'я та стійкості нервової системи. В умовах воєнного стану головним важелем реалізації трудового потенціалу став психологічний стан персоналу, рівень здоров'я і невпевненість у майбутньому.

Інтелектуальні складові охоплюють професійні знання, уміння, навички та творчу здатність працівників. Характеристикою системи особистих цінностей, морально-культурні риси та ставлення до праці й колективу є ціннісно-мотиваційні складові. Професійно-

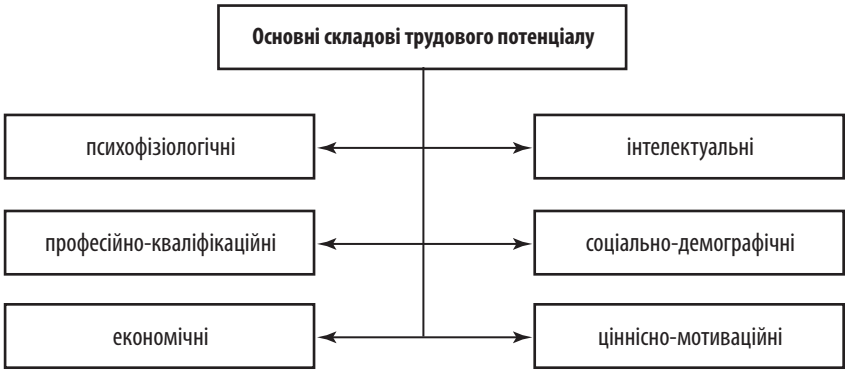


Рис. 1. Основні складові трудового потенціалу підприємства

кваліфікаційні визначають відповідність компетенцій працівників вимогам робочих місць і здатність виконувати складні виробничі завдання. Їх доповненням є соціально-демографічні складові, що відображають кількісний та структурний склад персоналу за віком, статтю та іншими ознаками. Важливе значення для підприємства у системі основних складових трудового потенціалу посідають економічні складові, оскільки вони характеризують здатність працівників створювати додану вартість і забезпечувати прибутковість підприємства. Зниження доходів населення зумовило потребу в пошуку менш кваліфікованої та оплачуваної роботи, додаткової трудової зайнятості.

Стратегічним завданням для підприємств під час воєнного стану та у післявоєнний період має бути збереження трудового потенціалу підприємств. Багато проблем, пов'язаних із виробництвом якісної продукції та забезпеченням стабільних фінансових результатів, як для діючих, так і для релокованих підприємств, зумовлені труднощами в організації та раціональному використанні їхнього трудового потенціалу. В умовах воєнного стану спостерігається дефіцит робочої сили, насамперед чоловічої, через мобілізаційні заходи, а масовий відтік працівників за кордон призвів до суттєвого зниження як

кількісного, так і якісного рівня трудового потенціалу країни в цілому [2, с. 42].

Збереження і розвиток трудового потенціалу України можуть бути забезпечені шляхом використання екстенсивних факторів зростання, таких як: збільшення чисельності населення та економічно активних громадян, скорочення еміграційних потоків і підвищення рівня народжуваності. Водночас важливим напрямом є покращення якісних характеристик трудових ресурсів через підвищення продуктивності, складності, інтенсивності та якості праці, що сприятиме більш ефективному використанню людського капіталу країни [3, с. 26].

Розвиток трудового потенціалу підприємства слід розглядати як єдину стратегічну програму, що охоплює організацію безперервного навчання, сприяння професійному розвитку працівників, упровадження системи наставництва та формування ефективного кадрового резерву.

Одним із ключових напрямів розвитку трудового потенціалу підприємства є впровадження системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки, що забезпечує здатність працівників адаптуватися до нових умов, освоювати сучасні технології та застосовувати інноваційні підходи у роботі.

Не менш важливою складовою є створення дієвої системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники – зокрема, визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, сприятливі умови праці та реалізацію творчого потенціалу.

У період воєнного стану пріоритетного значення у розвитку трудового потенціалу підприємства набуває забезпечення соціальної безпеки працівників. Відсутність почуття захищеності, робота в умовах підвищених ризиків і нестабільності негативно впливають на працездатність персоналу. У сучасних соціально-трудових відносинах усе більшої ваги набувають якісні та кількісні параметри тру-

дової діяльності, серед яких важливе місце посідає рівень соціальної безпеки працівників. [4, с. 342].

Збереження та розвиток трудового потенціалу потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації, формування ефективної мотиваційної політики та забезпечення соціальної безпеки працівників. У сучасних умовах ключовим завданням є не лише відновлення кількісних параметрів робочої сили, а й підвищення її якісних характеристик, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств і сталому розвитку економіки України.

Література

1. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23

2. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 41–48.

DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05

3. Кичко І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 2 (42), С. 23–37.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37

4. Вишновецька С. В., Іншин М. І., Костюк В. Л., Сахарук І. С. Розвиток трудового потенціалу як складова соціальної безпеки України : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2018. 544 с.

УДК 3330.3

Кількісні індикатори соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я

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

Охорона здоров'я є однією з критичних галузей національної економіки, а неналежний рівень здоров'я населення країни становить бар'єр для формування людського капіталу та економічного розвитку. Водночас для сталого розвитку системи охорони здоров'я необхідний високий рівень соціального та економічного забезпечення такого розвитку. В Україні на державному рівні актуальні напрями розвитку системи охорони здоров'я, зокрема з урахуванням соціальних і економічних аспектів його забезпечення, визначено в стратегічних і оперативних цілях, передбачених Стратегією розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року [1].

У процесі аналізу соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я постає необхідність визначення кількісних показників, за якими можна було б відтворити структуру причинно-наслідкових зв'язків такого забезпечення, його вплив на ефективність заходів з охорони здоров'я та динаміку такого впливу.

Метою дослідження є виокремлення на макроекономічному рівні та обґрунтування показників, що потенційно характеризують соціальну та економічну компоненти забезпечення розвитку системи охорони здоров'я.

Для досягнення цієї мети поставлено та виконано такі завдання: запропоновано визначення соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я; з наукових статей українських авторів за 2020–2025 роки вибрано кількісні макроекономічні по-

казники, якими можна описати соціально-економічне забезпечення розвитку системи охорони здоров'я; перевірено наявність таких або подібних показників і статистичних даних за ними на сайті Державної служби статистики України (ДССУ).

У цьому дослідженні соціально-економічне забезпечення розвитку системи охорони здоров'я – це цілісна система фінансових, матеріальних, організаційних та інших заходів, узгоджених із державною соціальною політикою, спрямованих на захист медичних працівників від соціально значущих ризиків і реалізацію завдань, необхідних для досягнення стабільного, ефективного та гнучкого функціонування системи охорони здоров'я відповідно до чинного законодавства й нормативно-правових актів, а також забезпечення її сталого економічного розвитку.

У *табл. 1* наведено певні кількісні макроекономічні показники з української наукової літератури, що можуть бути використані для опису соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я.

Таблиця 1

Макроекономічні кількісні показники, що описують соціально-економічне забезпечення розвитку системи охорони здоров'я

№	Показник	Економічний зміст (інтерпретація)	Джерело
1	2	3	4
1	Частка сукупних витрат на охорону здоров'я у ВВП	Рівень пріоритетності сфери охорони здоров'я в економіці	Яців [2]
2	Частка приватних витрат домогосподарств	Показник фінансового захисту населення; високі значення – ризик катастрофічних витрат	Яців [2]
3	Забезпеченість лікарями	Кадрова спроможність системи	Волосовець [3]
4	Ліжкове забезпечення та ефективність використання ліжкового фонду	Матеріально-технічна база й організаційна ефективність лікарень	Вежновець [4]
5	Очікувана тривалість життя при народженні	Загальна результативність та доступність медичної допомоги	Костюк [5]

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
6	Капітальні інвестиції / видатки у сфері охорони здоров'я	Характеристика оновлення інфраструктури й матеріально-технічної бази	Камінська [6]

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6]

Далі було здійснено пошук показників, найближчих за змістом до вищезазначених, на сайті ДССУ. Результати цього пошуку наведено в *табл. 2.*

Таблиця 2

Зіставлення макроекономічних показників з української наукової літератури з найближчими аналогами на сайті ДССУ

№	Показник з наукової літератури	Найближчий за змістом показник ДССУ	Періодичність
1	Частка сукупних витрат на охорону здоров'я у ВВП	Поточні витрати на охорону здоров'я; Валовий внутрішній продукт	Річна
2	Частка приватних витрат домогосподарств	Поточні витрати на охорону здоров'я за схемами фінансування (домогосподарства)	Річна
3	Забезпеченість лікарями	Кількість лікарів (усього)	Річна
4	Ліжкове забезпечення та ефективність використання ліжкового фонду	Кількість лікарняних ліжок	Річна
5	Очікувана тривалість життя при народженні	Середня очікувана тривалість життя при народженні	Річна
6	Капітальні інвестиції / видатки у сфері охорони здоров'я	Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (секція Q: «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги»)	Квартальна / річна

Джерело: складено автором на основі [7]

Висновки. На підставі аналізу наукових статей з українських видань за 202 2025 роки виокремлено низку макроекономічних по-

казників, що характеризують процеси соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я. Наведений перелік показників не є вичерпним, і подальші дослідження доцільно зосередити на його розширенні та структуризації за індивідуальними компонентами, такими як фінансова, матеріально-технічна, кадрова, організаційна, інформаційна, соціальна тощо.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text

2. Яців І. Б. Джерела фінансування витрат на формування здоров'я як складової людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 15. С. 13–19.

3. Волосовець О. П. та ін. Кадрові ресурси охорони здоров'я України у роки пандемії COVID-19 та війни. *Організація та управління охороною здоров'я.* 2025. № 1. С. 117–131.

4. Вежновець Є. І. Медико-соціальне обґрунтування удосконалення організації медичної допомоги дітям з хворобами органів дихання : дис. … д-ра філософії : 222 «Медицина». Київ, 2024. 225 с.

5. Костюк В. І. Людський розвиток як мета і засіб подальшого руху в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52.

6. Камінська Т. В. Моніторинг ефективності функціонування економічного механізму сфери охорони здоров'я України. *Ефективна економіка.* 2024. № 3.

7. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/

УДК 658.78

Застосування ERP-рішень в управлінні складською діяльністю на підприємстві

Варганова Вікторія Андріївна,
здобувачка 2 року навчання другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: viktoriia.varhanova@hneu.net

В умовах зростаючої конкуренції ефективне управління складською діяльністю є критично важливим для успіху підприємства. ERP-рішення, інтегруючи всі бізнес-процеси, пропонують потужні інструменти для оптимізації складської логістики, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування. Розуміння теоретичних засад ERP-систем в управлінні складом є ключовим для успішного впровадження та використання цих рішень.

Проблеми управління складською діяльністю підприємства вивчали такі вчені, як Бакута А. В. [1], Білик О. М. [2], Матвієнко Є. О. [3], Петренко О. І. [4], Тиранський І. П. [5], Щербина В. В. [6] та інші. Водночас ці проблеми залишаються важливими і сьогодні, а їх актуальність визначається необхідністю підприємств постійно адаптуватися до бізнес-середовища, яке постійно змінюється та забезпечувати конкурентоспроможність.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу та систематизації новітніх підходів і методик управління складською діяльністю на підприємстві.

Завдання дослідження:

- провести аналіз наукових джерел, присвячених проблемам прийняття рішень на основі використання ERP-систем в управлінні складською діяльністю на підприємстві;
- обґрунтувати роль складської діяльності в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Складська діяльність на підприємстві – це комплекс процесів, пов'язаних з прийманням, обліком, зберіганням, комплектацією та відпуском товарно-матеріальних цінностей на складі. Вона охоплює організацію складського простору, управління запасами, забезпечення збереження товарів, виконання вантажно-розвантажувальних робіт та документообіг, спрямована на оптимізацію логістичних процесів підприємства та мінімізацію витрат, пов'язаних зі зберіганням і переміщенням матеріальних ресурсів.

Наукові джерела [1–6] підкреслюють, що теоретичною основою ERP-систем в управлінні складом є концепція інтегрованого управління ресурсами підприємства. Зазначені дослідження доводять, що ERP-рішення забезпечують централізоване управління інформацією про запаси, що дозволяє підвищити точність обліку, покращити прогнозування попиту й оптимізувати рівень запасів.

Таким чином, інтеграція складської діяльності з іншими функціональними підрозділами підприємства, такими як виробництво, закупівлі та збут для забезпечення ефективного ланцюга поставок набуває провідного значення у сучасних умовах господарювання.

Ключовим аспектом застосування ERP-рішень є впровадження автоматизованих процесів управління складом (WMS), що дозволяє мінімізувати ручну працю, знизити кількість помилок і підвищити швидкість обробки замовлень.

Важливість адаптації ERP-систем до специфічних потреб підприємства та інтеграції з існуючим обладнанням для досягнення максимальної ефективності підкреслюється у роботах сучасних вчених-економістів [2].

Однією із ключових складових успішного впровадження ERP-систем на підприємствах є навчання персоналу та розробка чітких інструкцій щодо використання таких систем.

Аналіз наукових праць [1–6] демонструє, що успішне впровадження ERP-систем у складській діяльності вимагає не лише тех-

нічної інтеграції, але й організаційних змін. Саме такі зміни створюють підґрунтя для перегляду бізнес-процесів, впровадження нових методів управління запасами та удосконалення корпоративної культури.

Додатковою умовою ефективного використання ERP-систем в управлінні складською діяльністю підприємств є залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, IT-спеціалістів та працівників складу до імплементації цих технологій у стандартні робочі процеси.

Прийняття рішень в управлінні складською діяльністю базується на концепції інтегрованого управління інформаційними та матеріальними потоками. ERP-системи забезпечують централізоване зберігання та обробку даних про запаси, їх розміщення, рух та стан, що дозволяє покращити координацію між різними підрозділами підприємства.

Ключовим елементом є використання автоматизованих інструментів для управління складськими операціями, таких як сканування штрих-кодів, радіочастотна ідентифікація та оптимізація маршрутів переміщення товарів, що дозволяє підвищити ефективність та зменшити витрати.

Основними принципами, що лежать в основі ERP-рішень, є: забезпечення прозорості та доступності інформації про запаси в реальному часі, стандартизація бізнес-процесів, інтеграція складської діяльності з іншими функціональними областями підприємства (виробництво, закупівлі, збут) та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних.

Складська діяльність відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на швидкість і надійність виконання замовлень, рівень обслуговування клієнтів та витрати на логістику. Ефективна організація складських процесів дозволяє мінімізувати час обробки

замовлень, зменшити кількість помилок та забезпечити своєчасну доставку продукції клієнтам, що позитивно впливає на їх задоволеність і лояльність.

Інвестиції в сучасні складські технології та системи управління складом дозволяють підприємствам підвищити ефективність використання складського простору, оптимізувати маршрути переміщення товарів і забезпечити точний облік запасів. Це, своєю чергою, дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

В результаті, підприємства з ефективно організованою складською діяльністю мають значні конкурентні переваги, зокрема, підвищену швидкість виконання замовлень, нижчі логістичні витрати та кращий рівень обслуговування клієнтів.

Література

1. Бакута А. В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування : дис. … канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2019. 276 с.

2. Білик О. М. Управління складською діяльністю підприємства з використання WMS систем : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. кер. Н. М. Гуржій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 99 с.

3. Матвієнко Є.О. Удосконалення складського логістичного процесу. Конотоп, 2022. 55 с.

4. Петренко О. І. Управління складскою діяльність промислових підприємств на логістичних засадах. *Ефективна економіка.* 2018. № 6.

5. Тиранський І. П., Гірна О. Б., Довба М. О. Складське підприємство у сучасних умовах. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* 2020. № 446. С. 95.

6. Щербина В. В., Борщенко О. В. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2019. Вип. 4. С. 38–48.

UDC 339.5

Formation of Credit and Assortment Policy to Ensure the Competitiveness of an Export-oriented Enterprise

Varyanichenko Olena,
Candidate of Economy Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management (Dnipro, Ukraine),
e-mail: viktorija18vasileva@gmail.com;

Tryhub Kyrylo,
student, Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine),
e-mail: tryhub.Ky.O@nmu.one

The export activities of Ukrainian enterprises operate under conditions of high uncertainty of demand, exchange rate fluctuations, and risky logistics, which directly affect their performance. Under such circumstances, the coordinated formation of a company's credit and assortment policies becomes an effective tool for ensuring competitiveness, as it simultaneously reduces financial risks and increases the market attractiveness of the product portfolio in foreign markets.

Scientific sources indicate that "assortment policy is an activity related to managing the diversity of products offered by a company on the market" [1]. "Assortment policy involves collecting information about the condition of market segments, products, consumer preferences, price levels, macroeconomic indicators, and the conditions of foreign economic activity with international companies and manufacturers" [2].

The assortment policy is formed to achieve a balance between market needs and the enterprise's capabilities, ensuring profitability and competitiveness through effective assortment planning. Such a policy serves as a strategic guideline that helps avoid short-term inconsistent decisions and ensures the stability and sustainability of the company's objectives [3].

The credit policy is an integral part of the accounts receivable management system. In order to ensure competitiveness and product attrac-

tiveness, the sale of goods on credit (with deferred payment) has become widely practiced in modern business.

It should be noted that most problems related to the management of accounts receivable and accounts payable deteriorate the financial condition of the enterprise, reduce liquidity, and have a negative impact on profitability, solvency, and turnover [4].

When forming the credit and assortment policy for an export-oriented business, it is necessary to coordinate what exactly the company sells on foreign markets (assortment) and under what financial conditions (credit or prepayment), taking into account the risks, profitability, logistics, and requirements of each country to which exports are carried out. Therefore, the integration of credit and assortment policies in export-oriented enterprises is a relevant issue that has not yet been sufficiently explored in the scholarly literature.

A properly structured credit policy of the enterprise reduces the need for borrowed financing and improves the "traditional financial cycle". Exchange rate fluctuations and inflation require linking payment terms, invoice currency, and pricing with the assortment of export products, considering the varying profitability of product groups and different demand elasticity, through the application of currency clauses and hedging instruments. To mitigate logistics risks, it is advisable to align credit terms with operational parameters: apply prepayment for long production–logistics cycles and offer deferred payment terms within controlled credit limits for fast-turnover products. When executing the sales policy, firms should segment customers by risk profile and employ trade credit insurance and bank guarantees.

Technical barriers in export markets (such as certification and labeling requirements) necessitate product assortment adaptation and simultaneously impose restrictions on commercial terms – issues that cannot be resolved in isolation through "pricing" or "payment terms" alone. The intensifying competition in EU and other regional markets calls for a comprehensive approach to forming credit and assortment policy that

considers each counterparty's access to credit resources. An attractive offer for one party may be entirely unattractive for another due to differences in interest rates and lending conditions. Therefore, solutions that enhance the value of the offer for distributors and retail chains without causing an excessive increase in the risk of non-payment are of particular interest. The digitalization of sales and analytics, along with the use of modern assortment management methods, enables the development of a flexible credit and assortment policy that can be adjusted according to the economic situation and differences in lending conditions. Such a credit and assortment policy allows exporters to address their strategic objective – increasing export revenues and liquidity while minimizing risks. To achieve this, it is necessary to study not only the product market but also to carefully analyze the financial market.

When sales financing conditions (credit terms) and a structurally developed product portfolio operate in synergy – considering market specifics, client profiles, and risk parameters – the enterprise gains the ability to better adapt, optimize risks, and maintain sustainable competitive advantages.

Therefore, the integration of credit and assortment policies represents a systemic approach to managing profitability and risks for Ukrainian exporters: combining the structure of the product portfolio with the financial conditions of sales enables simultaneous enhancement of competitiveness, stabilization of cash flows, and sustainable growth in an unstable external environment.

Literature

1. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 209–214.

DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44

2. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 90–94.

DOI: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/11.pdf

3. Іщенко О., Гуляницький В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. *Universum*. 2024. № 4. С. 19–27.

DOI: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1354

4. Каховська О., Спірідонова К., Кірнос О. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір.* 2023. № 185. С. 54–58.

DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-10

УДК 005.334:005.591.6:005.334.7(477)

Інноваційні підходи до антикризового управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану

Васильченко Олександра Олександрівна,
здобувачка 2М курсу, спеціальність 073 «Менеджмент»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksandra.vasylchenko@hneu.net;

Шеховцов Роман Олегович,
здобувач 2М курсу, спеціальність 073 «Менеджмент»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: shekhovtsov.marketing@gmail.com

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для функціонування підприємств, коли традиційні моделі управління ризиками виявилися неефективними через непередбачуваність загроз, швидкість змін і масштаб деструктивного впливу. У таких умовах антикризове управління ризиками потребує радикального переосмислення з використанням інноваційних підходів, що дозволяють не лише виживати, а й зберігати конкурентоспроможність.

Аналіз досвіду українських підприємств у 2022–2025 роках дозволив виокремити ключові інноваційні підходи до антикризового управління ризиками в умовах воєнного стану. *Першим* з них є впровадження динамічного ризик-менеджменту на основі штучного інтелекту. Традиційна модель оцінки ризиків, що базується на історичних даних та періодичному перегляді, не відповідає реаліям воєнного часу.

Сучасні підприємства впроваджують системи предиктивної аналітики, які в режимі реального часу обробляють дані з різних джерел: новини, соціальні мережі, дані супутникового моніторингу, інформацію від партнерів. Алгоритми машинного навчання ідентифікують патерни загроз і прогнозують ймовірність настання ризи-

кових подій з випередженням у 24–72 години, що дозволяє превентивно реагувати на загрози [1].

Другим інноваційним підходом є створення мережевої архітектури бізнес-процесів замість традиційної централізованої структури. Підприємства формують децентралізовані кластери виробничих потужностей, логістичних центрів та управлінських команд, що здатні автономно функціонувати при пошкодженні основних об'єктів. Blockchain-технології забезпечують прозорість операцій між вузлами мережі, а хмарні рішення дозволяють зберігати критичні дані з розподіленим резервуванням. Компанії, які впровадили таку архітектуру, демонструють на 60–70 % швидшу відновлюваність після деструктивних впливів порівняно з підприємствами з традиційною структурою [2].

Третій підхід полягає у використанні сценарного моделювання з елементами гейміфікації для підготовки управлінських команд. Замість стандартних планів реагування на кризу підприємства розробляють інтерактивні симулятори кризових ситуацій, де керівники різних рівнів в ігровому форматі приймають рішення в умовах обмеженого часу та неповної інформації. VR-технології дозволяють відтворити стресові умови воєнного стану, формуючи м'язову пам'ять правильних управлінських реакцій. Регулярні тренування знижують час прийняття критичних рішень на 40–50 % в реальних кризових ситуаціях.

Четвертий інноваційний підхід передбачає інтеграцію ESG-принципів в антикризове управління ризиками. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни стає не додатковою опцією, а критичним фактором виживання. Підприємства, які забезпечують підтримку персоналу (психологічна допомога, гнучкий графік, евакуаційні програми), підтримують локальні громади та дотримуються екологічних стандартів навіть під час кризи, отримують вищу лояльність працівників, підтримку місцевої влади та доступ до міжнародного фінансування.

Це формує додатковий буфер стійкості в умовах непередбачуваних загроз [3].

П'ятим напрямком є впровадження agile-методології в стратегічне планування. Традиційні довгострокові стратегії на 3–5 років втрачають актуальність в умовах воєнного стану. Підприємства переходять до коротких спринтів планування (1–3 місяці) з гнучким перерозподілом ресурсів, швидким тестуванням гіпотез та масштабуванням успішних рішень. Створюються крос-функціональні команди, що мають повноваження оперативно приймати рішення без багаторівневих узгоджень, що критично важливо для швидкого реагування на загрози [3].

Шостий підхід стосується диверсифікації джерел енергопостачання як ключового елемента управління операційними ризиками. Підприємства інвестують у власні джерела генерації електроенергії (сонячні панелі, генератори, накопичувачі), формують енергетичні кооперативи з іншими компаніями регіону, впроваджують системи інтелектуального управління енергоспоживанням. Це забезпечує безперервність критичних бізнес-процесів навіть при тривалих відключеннях централізованого енергопостачання [1].

Сьомий інноваційний підхід полягає у створенні системи раннього попередження на основі краудсорсингу. Підприємства залучають співробітників, клієнтів, локальні громади до моніторингу потенційних загроз через мобільні додатки та телеграм-боти. Інформація про підозрілу активність, зміну ситуації в регіоні, проблеми в логістиці оперативно надходить до центру управління ризиками та обробляється з використанням ШІ для верифікації. Це створює розподілену мережу моніторингу, яка значно ефективніша за традиційні централізовані системи спостереження [2].

Восьмий підхід передбачає використання insurtech-рішень для оптимізації страхового захисту. В умовах воєнного стану традиційне страхування часто недоступне або економічно недоцільне. Підприємства використовують параметричне страхування на осно-

ві blockchain, де виплати автоматично здійснюються при настанні певних подій (зафіксованих супутниками, сейсмічними датчиками тощо), формують кептивні страхові компанії для групи підприємств регіону, використовують краудфандингові платформи для розподілу ризиків [3].

Дев'ятий напрямок стосується розвитку цифрової стійкості персоналу як складової антикризового управління. Компанії впроваджують комплексні програми розвитку digital-компетентностей, навчають працівників роботі з віддаленими командами, кіберзахисту особистих даних, використанню альтернативних каналів комунікації. Формується культура кібергігієни, коли кожен співробітник усвідомлює свою роль у забезпеченні інформаційної безпеки підприємства [3].

Емпіричні дослідження 247 українських підприємств різних галузей показують, що впровадження комплексу інноваційних підходів до антикризового управління ризиками підвищує їх операційну стійкість на 55–65 %, знижує час відновлення після деструктивних впливів на 40–50 % та дозволяє зберігати 70–80 % дохідності порівняно з довоєнним періодом. Підприємства, які інтегрували хоча б 5–6 з описаних підходів, демонструють не лише виживання, а й зростання конкурентоспроможності через формування унікальних компетенцій управління в екстремальних умовах [1].

Отже, інноваційні підходи до антикризового управління ризиками в умовах воєнного стану трансформують загрози в конкурентні переваги. Цифровізація процесів ризик-менеджменту, мережева архітектура бізнесу, agile-методологія та культура постійної адаптації створюють основу для довгострокової стійкості підприємств. Компанії, які проактивно впроваджують ці підходи, формують новий стандарт управління в умовах невизначеності, що буде актуальним і в післявоєнний період.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Литовченко І. В.

Науковий керівник: д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література

1. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства : аналітичний документ / за заг. ред. В. Мартинюка. Київ : Центр глобалістики «Стратегія XXI», 2018. 106 с. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2018/02/blok_XXI-end_3001.pdf

2. Потеряйко С. П., Бєлікова К. Г., Твердохліб О. С. та ін. Кризовий менеджмент в умовах інформаційних загроз як механізм забезпечення національної системи стійкості. URL: https://nayka.com.ua/index.php/

3. Баровська А. В. та ін. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. Київ : НА СБ України, 2018. 517 с. URL: https://Stratehichni_komunikatsii_v_umovakh_viiny_.pdf

УДК 005.3:658.155

Маржинальний прибуток як основа прийняття рішень в адміністративному менеджменті

Велика Олена Юріївна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: bumerang_911@ukr.net

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, що посилює невизначеність управлінських рішень. Традиційні показники бухгалтерського обліку та фінансової звітності не завжди дозволяють оперативно оцінити вплив окремих факторів на результати діяльності підприємства. Тому зростає значення управлінських інструментів, таких як маржинальний прибуток [1–3]. На відміну від показника чистого прибутку, маржинальний прибуток фокусується на взаємозв'язку між доходами (виручкою від реалізації) та змінними витратами підприємства, що дозволяє більш точно виявити внесок кожного товару, підрозділу чи проєкту у покриття постійних витрат та у формування кінцевого фінансового результату. Маржинальний підхід дозволяє виділити ключові елементи, що впливають на прибутковість бізнесу в короткостроковій перспективі та сприяють формуванню гнучкої моделі управління витратами.

Метою цього дослідження є обґрунтування ролі маржинального прибутку в системі адміністративного менеджменту та визначення напрямів його практичного застосування при прийнятті управлінських рішень.

Маржинальний прибуток відображає ступінь участі конкретного виду товару у формуванні загального фінансового результату підприємства. Його особливість полягає у тому, що він не враховує розмір постійних витрат, що надає менеджменту гнучкий інструмент для аналізу рентабельності окремих напрямів діяльності.

Маржинальний прибуток (contribution margin) визначається як різниця між виручкою та змінними витратами і відображає внесок конкретного товару, підрозділу або проєкту в покриття постійних витрат і формування прибутку підприємства. Концепція широко застосовується в системі директ-костингу (direct costing), відмінною особливістю якої є включення до собівартості товару виключно змінних витрат.

Використання маржинального підходу при прийнятті рішень в адміністративному менеджменті дозволяє вирішувати низку ключових завдань, а саме:

- визначати оптимальний асортимент продукції;
- формувати гнучку цінову політику;
- оцінювати ефективність використання виробничих ресурсів;
- проводити аналіз чутливості прибутку до змін обсягів випуску та продажу.

Таким чином, маржинальний прибуток виступає не лише розрахунковою категорією, але й інструментом стратегічного та оперативного управління. Він дозволяє перейти від статичного оцінювання загальної рентабельності до динамічної системи прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів і постійних змін у зовнішньому середовищі.

Маржинальний прибуток у системі адміністративного менеджменту використовується не просто як фінансовий показник, але є також і ключовим чинником при визначенні ефективності основних напрямків управлінських дій. Адміністративний менеджмент орієнтується на забезпечення раціонального функціонування підприємства за рахунок ефективного розподілу ресурсів, оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності товарів та самого підприємства. Використання маржинального прибутку при прийнятті рішень в адміністративному менеджменті дозволяє вирішити такі питання, як:

- обґрунтовувати управлінські рішення. Завдяки аналізу маржинального прибутку генеральний або виконавчий директор підприємства отримують можливість порівнювати не тільки абсолютні значення прибутку, але й внесок кожного виду товару чи підрозділу на покриття постійних витрат. Це особливо важливо при диверсифікації асортименту та розподілі виробничих потужностей;
- управляти асортиментом продукції. За результатами розрахунку маржинального прибутку можливе виявлення нерентабельних чи малоприбуткових напрямів діяльності, які потребують коригування чи загалом припинення існування. При цьому менеджер враховує не лише валовий фінансовий результат, але й перспективу зростання частки ринку та утримання споживачів;
- формувати стратегію ціноутворення. Аналіз маржинального прибутку дозволяє визначити мінімальну ціну реалізації, за якої зберігається позитивний внесок у покриття постійних витрат. Це особливо актуально в умовах конкурентного тиску та цінової конкуренції;
- оцінювати наслідки релокації чи реорганізації виробництва. При прийнятті рішень про перенесення виробничих ліній, зміну логістичних схем або впровадження нових технологій аналіз маржинального прибутку допомагає зіставити можливе зростання витрат із потенційним збільшенням доходів;
- управляти виробничим завантаженням. В умовах обмежених потужностей або дефіциту ресурсів показник маржинального прибутку може слугувати критерієм пріоритетності виконання замовлень. Такий підхід мінімізує ризики втраченої вигоди.

Таким чином, маржинальний прибуток є ключовим індикатором, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень в адміністративному менеджменті. Він дозволяє перейти від аналізу загальних

фінансових результатів до оцінювання ефективності окремих напрямів діяльності, що підвищує прозорість процесів управління. Використання цього підходу сприяє оптимізації асортименту, зниженню ризиків та формуванню гнучкої стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища. Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція аналізу маржинального прибутку з цифровими системами управлінського обліку, що дозволить автоматизувати процес прийняття рішень і підвищити його оперативність.

Література

1. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195

2. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88

3. Строченко Н., Ковальова О. Маржинально-цільовий підхід планування ефективності підприємницької діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 223–229.

DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-31

УДК 658.71

Управління закупівельною діяльністю в умовах цифрової трансформації економіки

Вірченко Аліна Володимирівна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: alinavircenko809@gmail.com

Сучасне економічне середовище в Україні характеризується надзвичайно високою турбулентністю, спричиненою геополітичними та логістичними ризиками. За цих умов закупівельна діяльність підприємств еволюціонує від суто трансакційної функції (забезпечення матеріалами за найнижчою ціною) до стратегічного механізму управління ланцюгами постачань і забезпечення безперервності бізнесу.

Традиційні методи оптимізації витрат без належного врахування ризиків та можливостей, що надає цифрова трансформація, є неефективними. Актуальність дослідження посилюється необхідністю розроблення науково обґрунтованих методичних підходів для інтеграції новітніх інструментів (аналітика, e-procurement, AI) у процес управління закупівлями з метою підвищення стійкості та конкурентоспроможності національних підприємств [1–4].

Закупівельна діяльність є ключовим елементом ланцюга створення вартості [4]. В умовах криз її роль трансформується з тактичної на стратегічну. Під управлінням розвитком закупівельної діяльності слід розуміти процес постійного вдосконалення організаційної, методичної та інструментальної бази з метою досягнення максимальної гнучкості, економічної ефективності та мінімізації ризиків постачання [1].

Сутність стратегічного підходу до закупівель розкривається через такі ключові аспекти [1–3]:

1. Категорійний менеджмент – це перехід від управління окремими замовленнями до управління стратегічними групами товарів (категоріями) для досягнення ефекту масштабу та консолідації витрат.
2. Управління відносинами з постачальниками (SRM), тобто створення довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками замість короткострокових, що є критично важливим для забезпечення надійності постачань в умовах дефіциту.
3. Ризик-орієнтований підхід: формування альтернативних джерел постачання, географічна диверсифікація та створення стратегічних запасів.

Отже, ключовим детермінантом операційної стійкості є не стільки вартісний чинник (ціна), скільки надійність і дотримання термінів постачання. Відповідно, традиційний стратегічний фокус на мінімізації ціни поступається місцем мінімізації загального ризику постачання.

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною модернізації закупівель. Вона дозволяє вирішувати проблеми інформаційної асиметрії, підвищувати прозорість та автоматизувати рутинні процеси. Для повної реалізації цих стратегічних переваг та забезпечення стійкості закупівельної функції, підприємствам необхідно сфокусуватися на таких основних векторах цифровізації закупівельних процесів [2; 3]:

1. E-Procurement та e-Sourcing платформи. Це автоматизація процесів від формування заявки до укладання контракту (P2P – Procure-to-Pay). що зумовлює підвищення швидкості обробки, прозорості операцій та суттєве зниження операційних витрат.
2. Аналітика великих даних (Big Data Analytics) – це використання даних для прогнозування попиту та ціноутворення. Впро-

вадження інструментів прогнозної аналітики дозволяє ідентифікувати потенційні дефіцити матеріалів або зростання цін заздалегідь, мінімізуючи ризики.

3. Штучний інтелект (AI) у SRM – використання AI-алгоритмів для автоматичного скорингу та оцінки постачальників за такими критично важливими критеріями, як фінансова стійкість, географічний ризик та якість виконання попередніх замовлень, що дозволяє значно підвищити об'єктивність та якість прийняття стратегічних рішень порівняно з ручним, суб'єктивним аналізом.

Удосконалення закупівельної діяльності має ґрунтуватися на усуненні втрат (Lean) та інтеграції принципів корпоративної відповідальності [4]:

- Lean-оптимізація та VSM-аналіз – це системна цифровізація та Lean-оптимізація процесів через VSM-аналіз (Value Stream Mapping) для стандартизації та впровадження E-Procurement платформ, використання якої дозволяє усунути втрати часу та рутинні операції;
- інтеграція критеріїв сталого розвитку: застосування нефінансових показників (наприклад, соціальної та екологічної відповідальності) у процесі оцінки постачальників. Це дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і відповідати зростаючим вимогам ринку щодо екологічної та соціальної відповідальності.

Удосконалення закупівельної діяльності підприємств в сучасних умовах є не питанням вибору, а необхідною умовою виживання та розвитку. Ключовими напрямами є:

- стратегічний перехід від трансакційного до стратегічного та ризик-орієнтованого управління, де пріоритетом є забезпечення надійності та стійкості ланцюга постачань;
- системна цифровізація та Lean-оптимізація процесів;

- методична база повинна ґрунтуватися на усуненні втрат (Lean) та застосуванні аналітики великих даних для якісного прогнозування та оцінки постачальників;
- інтеграція міжнародних трендів сталості та розширеної автоматизації дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та відповідати зростаючим вимогам ринку щодо екологічної та соціальної відповідальності.

Практична реалізація цих підходів дозволить українським підприємствам підвищити свою адаптивність, мінімізувати втрати від зовнішніх шоків та забезпечити стабільний розвиток.

Література

1. Дем'янюк О. О. Антикризове управління економічною стійкістю підприємства : монографія. Львів : Магнолія, 2020. 278 с.

DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-72

2. Дука А. П., Петрова І. С., Шевченко Я. В. Адаптація системи управління ланцюгами поставок підприємства до умов воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6613/6552

3. Поткін О. О., Тубальцева Н. П., Фатєєв М. В. Логістика та управління ланцюгами постачань у виробничих системах: методичні вказівки для самостійної роботи слухачів Навчально-наукового центру післядипломної освіти. Миколаїв : НУК, 2023. 132 с. URL: https://eir.nuos.edu.ua/items/c3ae92ae-a78a-4184-a013-1d45bc273d84

4. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Київ : K.Fund, 2023. 716 с.

УДК 338.2

Впровадження інституційно-інноваційної архітектоніки місцевого економічного розвитку як чинник підвищення конкурентоспроможності територій

Волосюк Марина Валеріївна,
д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
(м. Миколаїв, Україна),
e-mail: maryna.volosiuk@nuos.edu.ua

Забезпечення конкурентоспроможності територій України набуває критичного значення в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів. Наявні моделі державного регулювання місцевого економічного розвитку часто демонструють свою інституційну неефективність, виявляючи функціональні прогалини, особливо у сфері стимулювання інновацій. Це створює нагальну потребу в розробці нових, системних і стійких підходів.

Саме формування інституційно-інноваційної архітектоніки місцевого економічного розвитку (*рис. 1*) є ключовим інструментом для подолання інституційних дисбалансів і заповнення наявних прогалин у системі державного регулювання повоєнної відбудови. Системність і функціональна цілісність її елементів створюють стимулюючу логіку для органів влади, спрямовану на конкурентоспроможне та інноваційне використання місцевих ресурсів. Під «архітектонікою» розуміємо логічно-функціональну побудову механізму, здатного забезпечити синтез інституційних засад та інноваційної активності на локальному рівні. Складна архітектоніка місцевого економічного розвитку вимагає комплексного розуміння інституційного середовища (*рис. 1*). Воно не обмежується лише формальними структурами та інститутами, а охоплює також неформальні регулятори: усталені цінності, норми, правила поведінки, традиції та управлінські практики.

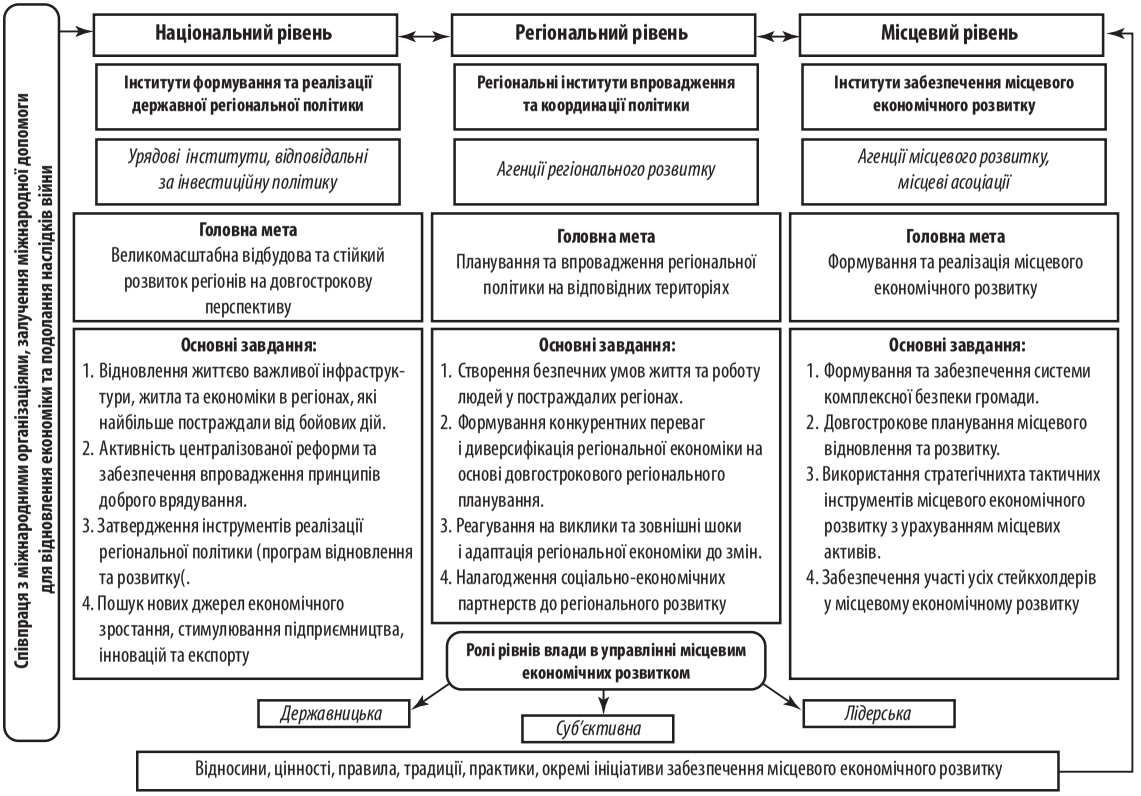


Рис. 1. Концептуальна архітектоніка інституційно-інноваційного забезпечення місцевого економічного розвитку

Джерело: [1]

Відповідно, забезпечення місцевого економічного розвитку є багаторівневим процесом, який простягається від формалізованих повноважень органів державної та регіональної влади й місцевого самоврядування до локальних, низових ініціатив та самоорганізації економічних суб'єктів.

Системна конкурентоспроможність територій досягається завдяки функціональній архітектоніці управління, яка базується на диференціації та визначенні ролей інститутів різних ієрархічних рівнів. Ці ролі формують ціннісний та стратегічний фундамент для кожного рівня управління (національний, регіональний, місцевий).

На національному рівні домінує державницька роль (рис. 1), метою якої є забезпечення масштабного економічного відновлення та структурної перебудови. Інститути реалізують цю роль шляхом стимулювання інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності ключових секторів економіки, забезпечення економічної безпеки та досягнення сталого розвитку територіальних громад у повоєнний період.

Незважаючи на те, що у період воєнного часу та повоєнного відновлення національні та міжнародні інститути, безумовно, виконують домінуючу роль як ключові «гравці», вони не є єдиними суб'єктами процесу. Центральною ланкою у формуванні та модернізації забезпечення місцевого економічного розвитку є регіональні та локальні суб'єкти.

Оскільки територіальна неоднорідність і відмінності економічного розвитку в Україні є значними, усі державні політики апріорі набувають регіонального виміру. Інститути регіонального рівня виступають критично важливим способом діалогу та механізмом адаптації політик центральної влади до місцевого середовища (наприклад, у бюджетуванні, міжрегіональній співпраці та взаємодії з громадами). В цьому і полягає їх суб'єктна роль (рис. 1). Регіони мають порівняльні переваги у визначенні власних потреб, що є основою для їхньої конкурентоспроможності.

Проте конфлікти ієрархій та неповна узгодженість між рівнями управління становлять серйозну загрозу. Коли державні програми розробляються без належного врахування регіональних змінних, це призводить до створення неузгоджених, нестійких у часі заходів. Саме тому розвиток інституційно-інноваційної архітектоніки має забезпечити функціональну гармонію між центральною вимогою узгодженості та локальною потребою в інноваційній адаптації.

В умовах військово-політичної та економічної кризи органи місцевого самоврядування опиняються на інституційній передовій, оскільки саме на них покладаються очікування громадян щодо забезпечення комплексної безпеки (фізичної, продовольчої) та управління соціально-економічними викликами (ВПО, релокація бізнесу).

Ступінь ефективності місцевого економічного розвитку визначається організаційною та функціональною якістю його локальної архітектоніки. Наразі функція комплексного забезпечення місцевого економічного розвитку у вітчизняних громадах є розпорошеною: у великих містах вона розосереджена між різними департаментами виконавчих комітетів, а у селищних та сільських радах є непостійною діяльністю через обмеженість кадрових та фінансових ресурсів. Ця організаційна непослідовність знижує загальну ефективність місцевого економічного розвитку, перетворюючи його з рутинної діяльності на тимчасову мобілізацію.

Успіх місцевого економічного розвитку, а отже, й конкурентоспроможність території, критично залежить від інноваційного лідерства. Особистісні та організаційні здібності місцевих лідерів (голів, їх заступників, професійних менеджерів) щодо креативності, залучення партнерів та координації спільних зусиль є вирішальними факторами, особливо в процесі повоєнної відбудови. Вони перебирають на себе керівну роль, керуючись особистою відданістю та навичками.

Таким чином, розвиток архітектоніки на місцевому рівні має бути сфокусований на інституціоналізації лідерського чинника (рис. 1) та

вбудовуванні контролю як важливого управлінського інструменту для забезпечення сталості та ефективності інноваційних ініціатив.

Таким чином, впровадження цієї архітектоніки дозволить системно мінімізувати інституційні ризики, створити сприятливе інноваційне середовище та, відповідно, підвищити стійкість і конкурентоспроможність громад на міжнародному рівні, відповідаючи стандартам Політики згуртованості ЄС [2].

Література

1. Волосюк М. В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.03. Тернопіль, 2024. 568 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408

2. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

УДК 339.138

Теоретичні підходи до трактування сутності організації маркетингової діяльності підприємства

Гацаєв Кирило Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня 2 року навчання в магістратурі,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kirillgacaev15@gmail.com

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств системного та науково обґрунтованого підходу до організації маркетингової діяльності. У процесі розвитку маркетингової теорії сформувалася значна кількість підходів до визначення сутності цього поняття, що відображають різні аспекти його реалізації – від стратегічного управління до комунікаційної взаємодії зі споживачем. Узагальнення наукових позицій дозволяє глибше зрозуміти сутність організації маркетингової діяльності як складного процесу, який поєднує аналітичну, стратегічну та практичну компоненти. Саме тому аналіз трактувань цього поняття є актуальним для удосконалення системи маркетингового управління підприємством.

Організація маркетингової діяльності підприємства передбачає системне управління процесами, спрямованими на вивчення ринку, визначення потреб споживачів, адаптацію продукту до вимог цільової аудиторії, а також ефективне реагування на дії конкурентів, у сучасному бізнес-середовищі маркетингова діяльність виконує не лише комунікаційну функцію, а й виступає як координатор стратегічних рішень підприємства. У процесі організації маркетингової діяльності ключовими аспектами управління виступають орієнтація на зміни в ринковому середовищі, своєчасне реагування на поведінку споживача, а також раціональне використання інструментів маркетинг-міксу.

Одним із головних завдань ефективного маркетингового управління є досягнення такого рівня попиту, який дозволяє підприємству

реалізувати наявний обсяг продукції та забезпечити стабільне зростання.

Науковці пропонують різні підходи до трактування сутності організація маркетинговою діяльністю. У *табл. 1* наведено порівняльний аналіз визначень цього поняття.

Таблиця 1

Трактування сутності організація маркетингової діяльності

Автор(-и)	Перефразоване визначення поняття «організація маркетингової діяльності»	Ключовий акцент у підході
Абрамович І. А., Воловик Д. В. [1]	полягає у системному виявленні ринкових потреб та їх урахуванні при формуванні стратегії підприємства	орієнтація на ринок і стратегічний підхід
Аронова В. В. [2]	передбачає координацію елементів маркетинг-міксу (товар, ціна, збут, просування) для формування і задоволення попиту	інтеграція інструментів маркетингу
Бабко Н. М., Квятко Т. М., Дузькрятченко В. В., Микитась А. В. [3]	розглядається як побудова системи конкурентної взаємодії, де ключовим завданням є досягнення переваг на ринку	конкурентна стратегія
Бубенець І. [4]	включає розробку продукту, його ціноутворення, канали збуту та просування з урахуванням особливостей ринку	комплексність маркетингового циклу
Карпенко Н. В. [5]	означає планування ринкових дій, вибір сегментації та інструментів управління для досягнення ефективності	планування і цільове позиціювання

Джерело: розроблено автором на основі [1–5]

На основі табл. 1 можна зробити кілька суттєвих висновків, що дозволяють глибше зрозуміти суть поняття «організація маркетингової діяльності». По-перше, більшість науковців трактують організацію маркетингової діяльності як цілісний процес, що охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти: від виявлення потреб ринку до управління складовими маркетинг-міксу. По-друге, акценти в під-

ходах варіюються: одні автори зосереджують увагу на стратегічній орієнтації на споживача (Абрамович І. А., Карпенко Н. В.), інші – на інтеграції інструментів маркетингу (Аронова В. В., Бубенець І.) або ж на досягненні конкурентних переваг (Бабко Н. М., Квятко Т. М., Дузькрятченко В. В., Микитась А. В.), що свідчить про багатоаспектність цього поняття і залежність підходу до його організації від типу бізнесу та ринкового контексту.

Узагальнюючи проаналізовані підходи, доцільно сформулювати власне визначення поняття «організація маркетингової діяльності», яке враховує сучасні виклики цифровізації, зростання конкуренції та необхідність персоналізованої комунікації зі споживачем. Організація маркетингової діяльності – системно упорядкований процес управління маркетинговими функціями підприємства, що передбачає дослідження ринку, розробку продуктів, формування цінової політики, вибір каналів збуту і просування, орієнтований на цільовий сегмент і спрямований на досягнення сталих конкурентних переваг і стратегічних цілей бізнесу.

Таким чином, систематизація підходів до трактування сутності організації маркетингової діяльності дозволяє розглядати її як ключовий елемент стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує узгодженість між внутрішніми ресурсами та зовнішніми ринковими умовами, сприяє формуванню ефективної маркетингової політики й зміцненню конкурентних позицій підприємства. Сучасне розуміння цього поняття має ґрунтуватися на інтеграції цифрових технологій, клієнтоорієнтованому підході та гнучкому реагуванні на зміни ринку. Отже, організація маркетингової діяльності виступає не лише інструментом адаптації до середовища, а й чинником інноваційного розвитку та підвищення стратегічної стійкості бізнесу.

Література

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52

2. Аронова В. В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія. Луганськ : Вид-во СНУім. В. Даля, 2019. 224 с.

3. Бабко Н. М., Квятко Т. М., Дузькрятченко В. В., Микитась А. В. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. *Університетські наукові записки.* 2020. № 3–4 (75–76). С. 86–92.

4. Бубенець І. Г. Ключові переваги цифровізації маркетингу підприємства. Marketing of innovations. Innovations in marketing. *Materials of the International Scientific Internet Conference* (December, 2022). Bielsko-Biala: Польща С. 216–218. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/19509/1/Bubenets_Marketynh_innovatsiyi_Innovatsiyi_marketynh_2022.pdf

5. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : Центр учб. літ., 2020. 251 с.

УДК 338.242.2:658.8

Конкурентна стратегія підприємства як інструмент подолання економічної нестабільності

Гирка Анастасія Андріївна,
студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: anastasiia.hyrka@hneu.net

Сучасна економічна ситуація в Україні та світі характеризується високим рівнем нестабільності, викликаної глобальними кризами, воєнними діями, коливаннями валютних курсів, інфляційними процесами та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах ключовим завданням підприємств стає не лише виживання, а й збереження конкурентних позицій на ринку. Конкурентна стратегія виступає інструментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх змін, мінімізувати ризики, забезпечити гнучкість управління і досягнути стійкого розвитку навіть у кризових обставинах.

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення переваг підприємства перед конкурентами за рахунок ефективного використання ресурсів, унікальної ціннісної пропозиції та постійного вдосконалення бізнес-процесів [1].

Згідно з підходом М. Портера існують три базові типи конкурентних стратегій [4]:

- стратегія лідерства за витратами – спрямована на мінімізацію собівартості продукції і пропозицію товарів за нижчими цінами;
- стратегія диференціації – акцент на унікальності продукту або послуги, створення доданої вартості для споживача;
- стратегія фокусування – орієнтація на вузький сегмент ринку з урахуванням специфічних потреб клієнтів.



Рис. 1. Конкурентні стратегії за підходом М. Портера

Джерело: [1–5]

У період економічної нестабільності підприємства комбінують ці стратегії, формуючи адаптивну модель поведінки, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентна стратегія стає ключовим елементом антикризового управління, оскільки забезпечує:

- своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі (ринкові, технологічні, політичні);
- оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробничих процесів;
- підтримку лояльності споживачів через стабільну якість, сервіс і цінову політику;
- пошук нових ринкових ніш і формування партнерських зв'язків для зниження ризиків;
- інноваційний розвиток впровадження цифрових технологій, автоматизації, аналітики великих даних для прогнозування поведінки ринку [2–5].

Таким чином, конкурентна стратегія виступає засобом стабілізації діяльності підприємства, сприяє гнучкості прийняття управлінських рішень і створює підґрунтя для майбутнього зростання після кризи.

У період економічної турбулентності ефективна конкурентна стратегія має ґрунтуватися на таких напрямах:

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, використання інструментів PEST-аналізу, SWOT-аналізу, моделі «5 сил Портера» дозволяє виявити потенційні загрози і можливості, адаптувати стратегічні пріоритети підприємства. Цифровізація бізнес-процесів, використання цифрових платформ, CRM-систем, онлайн-маркетингу та електронної комерції дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність комунікацій і розширити ринки збуту.

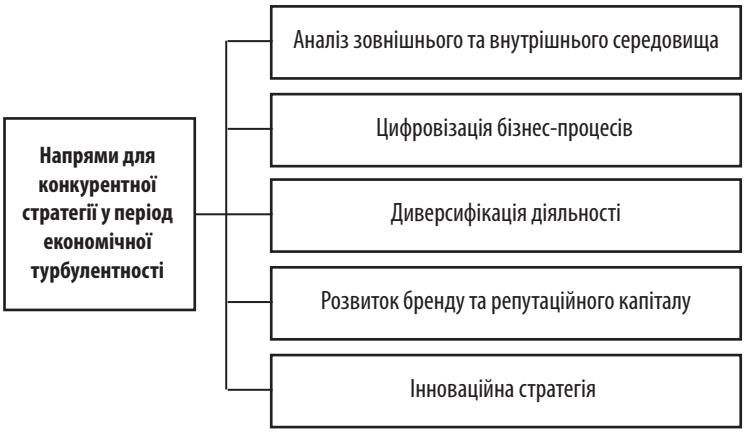


Рис. 2. Напрями для конкурентної стратегії у період економічної турбулентності

Диверсифікація діяльності, розширення асортименту, вихід на нові ринки або створення додаткових джерел доходу допомагає знизити залежність від одного сегмента чи продукту. Розвиток бренду та репутаційного капіталу є особливо важливим у кризові періоди, коли споживачі надають перевагу компаніям, яким довіряють. Сильний бренд, прозора комунікація та соціальна відповідальність стають важливими конкурентними перевагами. Інноваційна стратегія, впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, гнучкі форми управління персоналом сприяють підвищенню продуктивності й стійкості бізнесу [3; 4].

Підприємства, які під час кризи змінили свої конкурентні стратегії, демонструють вищу адаптивність. Наприклад, «Нова пошта» у період воєнного стану змінила логістичну модель, відкрила нові напрямки доставки й інвестувала у цифрові сервіси, що дозволило їй зберегти частку ринку. ІТ-компанії України активізували експорт послуг і залучення клієнтів з ЄС, використовуючи стратегію фокусування на міжнародних нішах.

Малі виробники харчових продуктів перейшли до онлайн-продажів, об'єдналися в локальні бізнес-спільноти, що допомогло вижити завдяки спільному просуванню брендів. Конкурентна стратегія – не лише інструмент досягнення переваги над конкурентами, а й механізм антикризової стійкості підприємства.

У період економічної нестабільності вона забезпечує: гнучкість управління; зниження ризиків і витрат; збереження споживчої довіри; можливість переходу від реактивного до проактивного управління розвитком. Отже, формування ефективної конкурентної стратегії має стати ключовим елементом системи стратегічного менеджменту кожного підприємства, що прагне не лише вижити, а й розвиватися у мінливому економічному середовищі.

Література

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 43.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

2. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2023. Вип. 2 (35).

3. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2025. № 1 (31). URL: https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf

4. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ.* 2023. № 11. С. 347–352. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352

5. Якименко, Є. Ю., Артеменко, Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. Вип. 14.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950

УДК 658.7:005.21(477)

Удосконалення складської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Гура Данило Сергійович,
здобувач 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: d.gura@hneu.edu.ua

Складська діяльність є невід'ємним елементом логістичної системи підприємства, що забезпечує безперервність матеріальних потоків, оптимальне зберігання, облік і переміщення товарно-матеріальних цінностей.

В умовах воєнного стану ефективність функціонування складів набуває стратегічного значення, адже від швидкості та надійності складських операцій залежить стійкість ланцюгів постачання, продовольча та економічна безпека країни. Порушення транспортної інфраструктури, дефіцит палива, релокація підприємств і скорочення трудових ресурсів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління складськими процесами. Як зазначає С. В. Бестужева, глобалізаційні виклики та динамічність зовнішнього середовища вимагають від підприємств побудови гнучких логістичних систем, здатних адаптуватися до форс-мажорних умов [1]. Тому дослідження шляхів удосконалення складської діяльності є особливо актуальним у сучасних реаліях воєнного стану.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень і розроблення практичних підходів до вдосконалення складської діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Складська логістика, за визначенням А. Карамушко та Т. Павлюк, є сукупністю управлінських процесів, спрямованих на забезпечення раціонального руху, зберігання та перетворення матеріальних ресурсів у межах логістичного ланцюга [3]. Вона охоплює приймання, сор-

тування, розміщення, комплектування, зберігання і відвантаження товарів. Ефективність складської діяльності визначає конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У період воєнного стану логістичні ризики зростають у геометричній прогресії. Знищення транспортних вузлів, обмеження маршрутів доставки, порушення енергопостачання та інформаційних систем призводять до затримок поставок і зниження рівня обслуговування клієнтів. Підприємства вимушені адаптувати свої складські стратегії до нової реальності.

Одним із важливих напрямів стає диверсифікація складських потужностей, це створення регіональних хабів у більш безпечних регіонах, що дозволяє мінімізувати ризики втрат і забезпечити стійкість постачань. Як зазначає Т. Колодізєва, формування локальних ланцюгів постачань в Україні є перспективним напрямом підвищення надійності логістичних процесів [4]. Важливим елементом удосконалення складської діяльності є впровадження інноваційних технологій. Зінов'єва наголошує, що цифрові інструменти, такі як системи управління складом (WMS), автоматизовані ідентифікаційні системи, аналітика на основі штучного інтелекту та технології інтернету речей, сприяють підвищенню точності обліку, скороченню витрат часу та зменшенню помилок персоналу [2].

В умовах війни актуальним стає застосування дистанційного контролю та моніторингу складських операцій. Підприємства переходять на хмарні платформи управління запасами, що дозволяє координувати діяльність складів, розташованих у різних регіонах, навіть при часткових перебоях у зв'язку чи енергопостачанні.

Крім того, доцільним є впровадження антикризового планування, яке передбачає розроблення сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації, резервування транспортних маршрутів, створення запасів критично важливої продукції. Такий підхід мінімізує наслідки ризи-

ків, пов'язаних із воєнними діями, і підтримує безперервність діяльності підприємства.

Важливим чинником ефективності складської логістики є оптимізація простору та потоків матеріалів. Застосування принципів ощадливої логістики (lean logistics) сприяє усуненню надлишкових операцій, підвищенню продуктивності праці персоналу та скороченню витрат. Автоматизація обліку вантажів і маршрутизації переміщень забезпечує раціональне використання площі й техніки, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів.

У період воєнного стану також зростає роль людського фактору. Безпека персоналу, гнучкі графіки роботи, психологічна підтримка працівників стають невід'ємними елементами управління складською діяльністю. Висока мотивація і згуртованість колективу дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни ситуації та підтримувати стабільність роботи.

Таким чином, удосконалення складської діяльності підприємств в умовах воєнного стану передбачає комплексний підхід, який поєднує технологічні, організаційні та соціальні рішення. Головними напрямами є цифровізація, гнучке управління запасами, формування локальних ланцюгів постачань, автоматизація обліку, створення безпечних умов праці та впровадження інноваційних інструментів управління ризиками.

В умовах воєнного стану складська діяльність стає ключовою ланкою забезпечення життєздатності підприємства. Її ефективне функціонування можливе лише за умови впровадження сучасних технологій, адаптивних організаційних структур та системного управління ризиками.

Наукові праці Бестужевої [1], Карамушко [3], Колодізєвої [4] та Зінов'євої [2] підтверджують, що головними чинниками вдосконалення є розвиток цифрових інструментів, створення гнучких логістичних систем і впровадження інноваційних методів управління.

Підприємства, які зуміють адаптувати свої складські процеси до нових умов, отримають конкурентні переваги у післявоєнний період та сприятимуть економічному відновленню України.

Література

1. Бестужева С. В., Огієнко С. О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи в умовах глобалізації // Theoretical and practical methods of science development : The VIII International Scientific and Practical Conference, February 27 – March 01. Milan, Italy, 2023. P. 29–35.

2. Зінов'єва О. Удосконалення управління складською діяльністю підприємства на основі впровадження інноваційних технологій : дипломна робота на здобуття вищої освіти магістра: спец. 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент». Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023.

3. Карамушко А., Павлюк Т. С. Поняття та управління складською логістикою підприємства / ред. кол. : О. Г. Бондар. 2020. № 196.

4. Колодізєва Т. О. Перспективи формування локальних ланцюгів поставок в Україні // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 14 листоп. 2019 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. С. 184–187.

УДК 331.108.2:005.95/96

Формування кадрового потенціалу підприємства в умовах віддаленої роботи

Демідова Альбіна Олександрівна,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4 року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: albina.demidova@hneu.net

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, зумовлюють потребу у переосмисленні підходів до управління людськими ресурсами. Підприємства діють в умовах воєнного стану, нестабільного ринку праці, міграційних процесів та цифрової трансформації, що посилює значення людського капіталу як головного чинника стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Одним із найважливіших напрямів сучасного управління персоналом стає формування кадрового потенціалу – системна робота з відбору, розвитку, утримання та ефективного використання кваліфікованих працівників у нових організаційних умовах [1].

Кадровий потенціал підприємства – це не лише кількісний склад персоналу, а насамперед якісна сукупність професійних, інтелектуальних і морально-психологічних характеристик працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Як зазначає О. А. Грішнова, кадровий потенціал є основою соціально-економічного розвитку підприємства, оскільки поєднує трудові, творчі та інноваційні здібності працівників [2]. Науковець А. М. Колот підкреслює, що кадровий потенціал формується не стихійно, а через цілеспрямовану політику управління персоналом, яка включає планування чисельності, професійний розвиток, систему мотивації та формування корпоративної культури [3].

З поширенням віддаленої роботи після пандемії COVID-19 і в умовах воєнних викликів в Україні формування кадрового по-

тенціалу зазнало суттєвих змін. Віддалена робота, гібридні моделі та цифровізація кадрових процесів стали не тимчасовим явищем, а новою реальністю управління персоналом [4].

Це спричинило потребу в адаптації методів оцінювання, контролю, комунікації та розвитку працівників до онлайн-середовища. Тепер керівники мають підтримувати залученість працівників не через фізичну присутність, а через цифрові інструменти – платформи командної взаємодії, електронне навчання, системи аналітики ефективності.

Віддалена робота має як переваги, так і ризики. Серед переваг – гнучкість, економія часу, зменшення витрат на офісні ресурси, розширення географії пошуку кадрів. Проте основними викликами є зниження рівня командної взаємодії, послаблення соціальної згуртованості, зростання ризику емоційного вигорання та складність контролю результатів [5].

Тому завдання менеджменту полягає у збереженні та розвитку кадрового потенціалу, попри територіальну віддаленість працівників.

Формування кадрового потенціалу в умовах дистанційної роботи передбачає низку ключових напрямів:

1. Цифровізація кадрових процесів. Впровадження HRM-систем, електронного документообігу, аналітики персоналу, цифрових платформ для оцінювання компетенцій. Це забезпечує оперативність, прозорість та інтеграцію інформації.
2. Переосмислення ролі лідерства. В умовах дистанційної взаємодії керівник має стати не контролером, а наставником і фасилітатором командної роботи. Лідерство базується на довірі, комунікації та емоційному інтелекті [6].
3. Гнучка мотиваційна політика. Матеріальні стимули доповнюються нефінансовими – гнучкий графік, можливість професійного розвитку, автономність у прийнятті рішень. Важливо

враховувати індивідуальні потреби та етапи кар'єри працівників.

4. Безперервне навчання. В умовах диджиталізації важливо розвивати цифрові, аналітичні та комунікативні навички персоналу. Підприємства дедалі частіше створюють корпоративні платформи, проводять вебінари та менторські програми.
5. Соціально-психологічна підтримка працівників. Віддалена робота може знижувати емоційний зв'язок із командою. Психологічний комфорт і відчуття приналежності стають чинником утримання кадрів і підвищення лояльності.

Важливою умовою розвитку кадрового потенціалу є формування корпоративної культури дистанційної взаємодії, у якій цінуються ініціативність, взаємопідтримка та орієнтація на результат. Власне, кадровий потенціал у таких умовах трансформується в «кадрову стійкість», тобто здатність персоналу зберігати ефективність і мотивацію попри зовнішні потрясіння.

Дослідження міжнародних компаній підтверджують, що підприємства, які активно розвивають кадровий потенціал через інструменти гібридної роботи, демонструють вищі показники інноваційності та адаптивності. Наприклад, за даними Deloitte (2023), організації, що впровадили гнучкі моделі зайнятості, підвищили продуктивність на 14–18 % і знизили плинність кадрів на третину [7].

Отже, гнучке управління людськими ресурсами стає стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, формування кадрового потенціалу в умовах віддаленої роботи передбачає поєднання технологічних рішень, управлінських інновацій і людських цінностей. Його ефективність визначається не лише кваліфікацією працівників, а й рівнем корпоративної культури, здатністю до самоорганізації, цифровою грамотністю та готовністю до безперервного навчання. Системний підхід до розвитку кадрового потенціалу дозволяє підприємствам підтримувати

стійкість, продуктивність і інноваційність навіть у кризових умовах, коли традиційні моделі управління персоналом уже не працюють [8].

Література

1. Грішнова О. А. Кадровий потенціал підприємства: сутність, структура, оцінювання. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 55–64.

2. Колот А. М. Людський капітал та кадровий потенціал підприємства: концептуальні основи розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика.* 2021. № 1. С. 12–19.

3. Ситник Н. І. Розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. С. 44–50.

4. Петренко Л. М. Використання кадрового потенціалу підприємства в умовах гібридної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 96–102.

5. Deloitte Insights. The future of work: Redefining workforce and workplace strategy. New York : Deloitte, 2023. 56 p.

6. Gibson C., Gibbs J. Virtuality and collaboration in teams: Implications for the development of team innovation. *Administrative Science Quarterly.* 2022. Vol. 67 (1). P. 75–110.

7. Mahapatra M., Dash S. K. Managing human capital in hybrid workplaces: Lessons from digital transformation. *Journal of Organizational Change Management.* 2024. Vol. 37 (2). P. 249–263.

УДК 330.341.1:378.4

Трансфер технологій у системі повоєнного відновлення України: роль університетів у комерціалізації результатів досліджень

Демченко Ганна Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: ganna.demchenko@hneu.net

Сучасні тенденції глобальної економіки визначають технологічний розвиток як ключовий детермінант конкурентоспроможності держави. Зростання інноваційної активності на основі ефективного трансферу технологій забезпечує створення продуктів із високою доданою вартістю, сприяє формуванню стійких ланцюгів постачання та технологічного суверенітету країн [1]. Для України питання розвитку системи трансферу технологій набуває особливої актуальності у контексті воєнних викликів, коли технологічні рішення безпосередньо впливають на обороноздатність, економічну стійкість і швидкість відбудови інфраструктури.

Університети розглядаються як центральні суб'єкти інноваційної екосистеми та каталізатори економічного розвитку регіонів [2]. У країнах ЄС понад третину високотехнологічних рішень генерується у закладах вищої освіти, а їх комерціалізація здійснюється через технологічні парки, бізнес-інкубатори, стартап-хаби, центри трансферу технологій (ТТО) та венчурні механізми фінансування [3; 4]. Досвід США та Південної Кореї доводить, що активне впровадження результатів університетських досліджень прямо корелює зі зростанням чисельності технологічних компаній, ризикових інвестицій і продуктивності економіки [5].

Українські університети мають значний інтелектуальний потенціал, що підтверджується цілою низкою захищених об'єктів права

інтелектуальної власності, проте їхня частка в комерціалізації інновацій залишається низькою [6].

Головними бар'єрами є:

- обмежені фінансові ресурси для досліджень;
- відсутність сформованої культури академічного підприємництва;
- слабка комунікація «університет–бізнес–держава»;
- труднощі з оцінкою та монетизацією IP-активів;
- недосконаліть кадрової підготовки фахівців у сфері технологічного брокериджу [7].

Воєнний стан загострив ці проблеми: частина лабораторій була зруйнована, дослідники переміщені, евакуйовані, тимчасово переміщені, ланцюги фінансування НДДКР порушені [8]. Водночас війна сформувала потужний запит на швидкі технологічні рішення: безпілотні системи, засоби протидії дронам, автономну енергетику, системи кібербезпеки, військово-медичні рішення, технології відбудови критичної інфраструктури [9]. Зростання ролі технологій подвійного призначення формує можливість технологічного прориву України за умови ефективної інтеграції університетських досліджень у реальний сектор [10].

За оцінками Європейського патентного відомства, економіки, де активно працюють університетські відокремлені інноваційні стартапи, відновлюються після криз значно швидше, а створена ними додана вартість залишається в країні [11].

Саме тому одним із пріоритетів є стимулювання створення інноваційних стартапів на основі результатів НДДКР, включно з механізмами державної участі або співфінансування через грантові інструменти, венчурні фонди та індустріальні партнерства [12].

Ключові напрями удосконалення системи трансферу технологій в Україні:

1. Імплементація стандартів ЄС у сфері управління інтелектуальною власністю та прав на результати досліджень, профінансованих державою чи міжнародними фондами [13].
2. Професіоналізація діяльності ТТО через підготовку сертифікованих технологічних брокерів і посилення міжнародної співпраці [14].
3. Розвиток екосистем академічного підприємництва: бізнес-інкубатори, акселератори, стимулювання стартапів студентів і науковців.
4. Створення єдиного національного цифрового порталу трансферу технологій, інтегрованого з європейськими платформами.
5. Запровадження системи оцінювання технологій (IP valuation) для прискорення ліцензування та залучення інвестицій [15].
6. Підтримка кластерів високих технологій у регіонах, що найшвидше відновлюються.

Таким чином, університети здатні перетворитися на ключових постачальників інноваційних рішень для оборонно-промислового комплексу, енергетичного сектору, медицини та будівництва. Активізація трансферу технологій стане основою технологічного суверенітету України, її соціально-економічної стійкості та гідного позиціонування в системі європейського науково-технічного простору.

Розбудова ефективної моделі трансферу технологій в умовах повоєнного відновлення є необхідною передумовою інноваційного зростання України. Підтримка університетських розробок, налагодження співпраці з бізнесом і державою, підвищення ролі інтелектуальної власності як економічного активу забезпечать формування економіки, орієнтованої на знання, стійкість та глобальну конкурентоспроможність.

Література

1. Chervinska L., Kalina I. Technology transfer in the system of innovation development. *Transport, Logistics, Mechanical Engineering.* 2025. No. 2 (5). P. 41–48.

2. Holgersson M., Aaboen L. A literature review of IP management in technology transfer offices. *Technology in Society.* 2019. No. 59. P. 101–114.

3. European Patent Office. The Role of European Universities in Patenting and Innovation: Evidence and Insights. Munich : EPO, 2024. 58 p.

4. Yang H. Intellectual property governance and academic technology transfer. *Research Policy.* 2025. Article in press.

5. Es-Sadki N. Technology Transfer in Europe: An Economic Analysis... Maastricht University, 2023. 218 p.

6. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення : кол. моногр. / за ред. В. Є. Хаустової ; авт. кол. : Н. В.Бєлікова, І. О. Губарєва, В. А. Зінченко, Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова, М. О. Кизим, Є. І. Котляров, Є. М. Крячко, В. І. Лаптєв, О. О. Марущенко, О. Ю. Полякова, О. І. Решетняк, І. Б. Семигуліна, Н. В. Трушкіна, В. Є. Хаустова, М. М. Хаустов, В. О. Шликова, І. В. Ярошенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 240 с.

DOI: https://doi.org/10.32983/978-617-7801-41-1

7. Кот О. В., Сидорчук О. Г. Інституційний розвиток трансферу технологій в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 156–169.

8. Ястремська О. М., Черненко О. В. Університетські стартапи як механізм комерціалізації інновацій. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. С. 44–50.

УДК 658.3:355.02

Інноваційні інструменти управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану

Дубова Анастасія Олексіївна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: ndcbovaa@gmail.com

Сучасні реалії воєнного стану в Україні докорінно змінюють підходи до управління людськими ресурсами, підприємства стикаються з проблемами мобільності працівників, психологічного навантаження, дефіциту кадрів та необхідності оперативної адаптації до непередбачуваних умов. У цих обставинах традиційні моделі управління людськими ресурсами втрачають ефективність, натомість актуалізуються інноваційні підходи, що базуються на цифрових технологіях, дистанційному менеджменті та соціально-психологічній підтримці працівників.

Управління людськими ресурсами у сучасній економіці визначається як системний процес планування, добору, мотивації, оцінювання та розвитку працівників, спрямований на ефективне використання їхнього потенціалу.

У мирний час пріоритетними були економічні та організаційні методи управління, проте воєнні умови висувають на перший план соціально-психологічні аспекти, гнучкість і швидкість ухвалення рішень.

Основою ефективного HR-менеджменту стає адаптивність, здатність підприємства швидко змінювати кадрову політику залежно від ситуації, у цьому контексті зростає роль стратегічного та інноваційного управління людськими ресурсами, орієнтованого на підтримку стабільності команди, збереження корпоративних цінностей та формування довіри всередині колективу [3].

В умовах воєнного стану ключовими інноваційними інструментами управління людськими ресурсами виступають так, що наведені на *рис. 1.*



Рис. 1. Ключові інноваційні інструменти управління людськими ресурсами

Джерело: [1–5]

Використання спеціалізованих платформ забезпечує автоматизацію процесів рекрутингу, обліку кадрів, аналітики продуктивності та електронного документообігу, впровадження хмарних рішень дозволяє зберігати дані персоналу навіть у разі фізичного пошкодження офісів чи серверів.

Віддалений формат роботи потребує розвинених комунікаційних каналів, менеджери з персоналу розробляють політики гнучкого робочого часу, асинхронної комунікації та оцінки результатів на основі KPI.

В умовах нестабільності класичні матеріальні стимули доповнюються нематеріальними, такими як психологічна підтримка, програми менторства, корпоративні ініціативи соціальної відповідальності, визнання досягнень працівників у публічному форматі. Також зростає значення лідерства, емоційного інтелекту керівників і здатності підтримати командний дух.

Інноваційним напрямом стає використання аналітичних інструментів для прогнозування плинності кадрів, визначення рівня залу-

ченості, оцінки ефективності дистанційної праці. Big Data допомагає оптимізувати кадрові рішення на основі фактичних даних, а не суб'єктивних суджень.

Підприємства впроваджують програми психологічної допомоги, навчання стрес-менеджменту, командного згуртування, що сприяє стабілізації внутрішнього клімату. Таким чином формується культура взаємопідтримки, що є запорукою стійкості колективу [1–5].

Воєнний стан вимагає переорієнтації кадрової політики підприємств, основні напрями наведені на *рис. 2.*



Рис. 2. Основні напрями переорієнтації кадрової політики підприємств у воєнний час

HR-менеджер у воєнний час стає не лише адміністратором, а й антикризовим комунікатором, психологом, фасилітатором змін, і його завдання полягає у такому:

- підтримці морального стану колективу;
- розробці стратегій утримання ключових кадрів;
- забезпеченні безпеки працівників;
- впровадженні ефективних каналів внутрішньої комунікації;
- моніторингу кадрових ризиків та соціальної стабільності в організації.

Інноваційність у роботі HR-фахівців полягає у здатності комбінувати технологічні інструменти (автоматизацію, аналітику, цифрові сервіси) з гуманістичним підходом до людини, що забезпечує довіру й залученість навіть у кризових умовах.

Таким чином, інноваційні інструменти управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану формують нову парадигму HR-менеджменту – гнучку, технологічну, соціально відповідальну. Вони дозволяють підприємствам не лише зберегти працездатність колективів, а й створюють основу для післявоєнного відновлення економіки, цифровізації кадрових процесів, розвитку лідерства, впровадження аналітичних систем управління людськими ресурсами та формування культури психологічної стійкості.

Література

1. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 5. Т. 2. С. 192–196.

2. Мажура І. А. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 4 (155). С. 203–206.

3. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 20/6. С. 123–129.

4. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83

5. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234

УДК 658.5

Ключові принципи системи управління якістю сучасного підприємства

Жарко Олександра Володимирівна,
здобувачка вищої освіти 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: aleksandraz2307@gmail.com

В умовах ринкових відносин якість продукції та послуг виступає одним із головних чинників, що визначають успішність підприємства. Сучасний споживач орієнтується не лише на ціну, а й на стабільність характеристик, безпечність, екологічність, сервісне обслуговування. Зростання ролі якості продукції призводить до зростання конкуренції на міжнародних ринках, що вплинуло на політику компаній щодо можливостей переходу до єдиної, комплексної системи управління якістю, яка стає ключовим напрямом стратегічного розвитку підприємств [1].

Сьогодні, говорячи про якість, мають на увазі не лише рівень або характеристики самої продукції, а, перш за все, ефективність функціонування підприємства, зрілість його системи управління якістю, орієнтованої на постійне вдосконалення та максимальне задоволення потреб споживачів і вимог ринку.

Відповідно до визначення Міжнародної організації з стандартизації (ISO), якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Більшість стандартів ISO використовують у багатьох країнах світу, в тому числі й в Україні. Українська національна версія стандартів називається ДСТУ ISO [2, с. 138].

Після початку повномасштабної війни в Україні значна частина вітчизняних підприємств втратила стабільність і можливість прогнозувати свою діяльність. У таких складних умовах для бізнесу осо-

бливо важливо не лише зберегти життєздатність, а й довести власну надійність і спроможність ефективно функціонувати в майбутньому. З цією метою компанії мають прагнути максимальної відповідності міжнародним стандартам якості, а саме ISO 9001, ISO 27001, ISO 13485.

Одним із найважливіших аспектів в управлінні підприємством та фактором забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є сучасна система управління якістю, що постійно вдосконалюється. Систему управління якістю слід визначати як сукупність процедур, методик, інструкцій та організаційної структури, необхідної для управління процесами з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах організації [3, с. 165].

Загалом система управління якістю ґрунтується на системному підході до управління та дозволяє досягти постійного покращення якості продукції, забезпечувати високий рівень підготовки працівників, ефективно використовувати наявні на підприємстві матеріально-технічні, трудові, інформаційні та фінансові ресурси [4].

Для досягнення належного рівня якості товарів чи послуг, відповідно до вимог і очікувань споживачів, а також для підвищення ефективності, результативності та сталого розвитку бізнесу необхідно дотримуватися стандартизованих принципів і рекомендацій систем управління якістю та діяти відповідно до них. Ключовими принципами системи управління якістю є:

- орієнтація на споживача – клієнтоцентрованість у виробництві продукції чи наданні послуг;
- цілеспрямованість – визначення необхідного рівня якості відповідно до наших поставлених цілей;
- комплексність – наявність систем (підкомплексів) з багатьох елементів, які, взаємодіючи між собою та враховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ, дають можливість досягати відповідного рівня якості;

- системний підхід – підприємство розглядається як комплекс взаємопов'язаних організаційних, управлінських, економічних, технічних, соціальних, правових та інших елементів;
- процесний підхід – розгляд і контроль за всією діяльністю підприємства на основі взаємодіючих процесів, які відбуваються всередині організаційної структури, а це, своєю чергою, дає змогу виробляти якіснішу продукцію та уникати її браку;
- перспективність – необхідність стратегічного планування діяльності з управління та контролю якості на підприємстві;
- оптимальність – забезпечення найбільшої відповідності співвідношення "ціна-якість" для максимального задоволення потреб споживачів та клієнтів [5, с. 65].

Управління організаційними процесами в межах системи управління якістю передбачає, передусім, безперервне забезпечення впорядкованості та узгодженості всіх напрямів діяльності підприємства. Водночас зводити управління процесами лише до підтримання певного рівня організованості є помилковим. Одним із ключових принципів ефективного менеджменту виступає принцип безперервного вдосконалення. Саме систематичне поліпшення кожного елемента системи управління якістю є запорукою стабільного розвитку та успіху організації.

Таким чином, запровадження системи управління якістю у діяльності сучасних підприємств дозволяє не лише підвищити ефективність та прибутковість, а й організувати бізнес-процеси на найвищому рівні. Завдяки правильному використанню систем управління якістю вітчизняні підприємства набудуть конкурентних переваг та посядуть чинне місце у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках.

Література

1. Ткаленко С. І. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності в умовах забезпечення сталого розвитку. Київ : ДВНЗ «Ки-

ївський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2022. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43f95dc6-17c4-4927-b722-d012f84e9a09/content

2. Дукіна Д. М., Черкасова С. О., Новак Н. Г. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період) : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10–11 листоп. 2023 р.). Одеса : Нац. ун-т «Одеська політехніка», 2023. С. 138–140. URL: https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf#page=138

3. Дзюба Г. Поняття системи управління якістю та методологія оцінювання якості в органах публічної влади. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84. № 5. С. 162–170.

DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162

4. Чорна Н. М. Система управління якістю як складова конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-56

5. Кузуб А. Система управління якістю продукції вітчизняних промислових підприємств залізничного транспорту. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Вип. 2. С. 64–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_2_13

УДК 004.9:658

Сучасні тенденції розвитку інформаційного забезпечення діяльності підприємств

Жданова Дарія Євгенівна,
студентка другого (магістерського) рівня 2 року навчання,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: dariiazhdanova2908@gmail.com

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від рівня розвитку його інформаційного забезпечення, яке включає не лише збір і обробку даних, а й формування підґрунтя для стратегічного управління, аналітики та інновацій, виступає основним інструментом інтеграції бізнес-процесів, підвищення продуктивності та формування конкурентних переваг.

Провідною тенденцією сьогодення є перехід від традиційних IT-рішень до інноваційних, інтегрованих систем управління, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасні підходи до вдосконалення інформаційного забезпечення підприємств базуються на принципах комплексності, гнучкості, цифрової взаємодії та безперервного вдосконалення [2].

Основним завданням стає створення єдиного інформаційного простору підприємства, у якому дані різних підрозділів об'єднані в загальну систему аналітики й прийняття рішень.

Інноваційний розвиток інформаційного забезпечення підприємств пов'язаний насамперед із впровадженням нових технологій [1].

Серед них – ERP-системи (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства), що забезпечують комплексне управління ресурсами; CRM-рішення (Customer Relationship Management – управління взаєминами з клієнтами), які покращують взаємодію

з клієнтами; SCM-системи (Supply Chain Management – управління ланцюгами постачання), спрямовані на оптимізацію логістичних процесів; а також інші системи (наприклад, HRM – Human Resource Management, управління персоналом; BI – Business Intelligence, бізнес-аналітика; MES – Manufacturing Execution System, управління виробництвом; DMS – Document Management System, електронний документообіг; CMS – Content Management System, управління контентом).

Вагомим напрямком інновацій є використання хмарних технологій, які дозволяють підприємствам відмовитися від дорогого серверного обладнання, забезпечити віддалений доступ до даних і підвищити гнучкість управління. Хмарні рішення роблять інформаційну систему більш масштабованою, надійною й зручною для спільної роботи [3].

Ще одним сучасним підходом є застосування аналітики великих даних (Big Data) та систем бізнес-аналітики (BI). Завдяки цим технологіям підприємства можуть перетворювати великі масиви інформації на знання, що допомагають прогнозувати попит, аналізувати поведінку клієнтів і ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення [6].

Суттєвий потенціал має використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). Вони забезпечують автоматичний аналіз даних, розпізнавання закономірностей і формування прогнозів у режимі реального часу. Це відкриває можливості для інтелектуального управління виробництвом, персоналізованого маркетингу та оптимізації ресурсів [4].

Разом із розвитком інноваційних технологій особливої уваги потребує питання інформаційної безпеки [5]. Подальший розвиток інформаційного забезпечення підприємств неможливий без впровадження сучасних механізмів захисту даних, контролю доступу та моніторингу кіберзагроз.

Безпека стає невід'ємною складовою цифрової стратегії підприємства.

Таким чином, подальший розвиток інформаційного забезпечення сьогодні означає не просто технічне оновлення інформаційних систем, а комплексну цифрову трансформацію, спрямовану на підвищення ефективності управління та розвиток інноваційного потенціалу.

Використання сучасних технологій – від хмарних рішень до штучного інтелекту – дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, конкурентоспроможними та орієнтованими на майбутнє. Саме інноваційні технології стають фундаментом сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Література

1. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. 2024. № 28.

DOI: 10.20535/2307-5651.28.2024.302773

2. Домбровська Н. О., Фаріон В. О. Цифрова трансформація в управлінні підприємствами: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6114

3. Живко З. Б., Стадник М. В., Шегинська А. Р., Живко О. М. Управління інноваційним розвитком підприємств у смарт-економіці. *Economics, Finance and Management Review.* 2024. № 2. С. 44–50.

DOI: 10.36690/2674-5208.2024-2-44-50

4. Кононенко Л. М., Гай О. О. Інноваційні технології та інформаційна система управління підприємством: проблеми і перспективи. *Сучасна техніка та інноваційні технології.* 2022. № 19. Ч. 2. С. 29–33.

DOI: 10.30890/2567-5273.2022-19-02-035

5. Онищенко А. М., Сизова Н. В. Інтелектуальні інформаційні технології для проактивного управління підприємством. *Міське господарство міст.* 2024. № 4 (185). С. 7–12.

DOI: 10.33042/2522-1809.2024-4-185-7-12

6. Пастернак А. В., Адвокатова Н. О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 53.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2

УДК 658.011.5:004

Цифрова трансформація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства

Жежулов Владислав Віталійович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня 4 курсу,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Vladyslav.zhezhulov@hneu.net

З появою Інтернету та безлічі нових можливостей бізнес усвідомив потенціал автоматизації своїх процесів. Ціль була очевидна – збільшити прибуток, докладаючи менше зусиль. З кожним роком стрімко розвивався не лише бізнес, а й сама цифрова сфера: створювалися інноваційні проєкти, програми та цілі галузі.

Однак на державному рівні спочатку не бачили великого сенсу масштабної цифровізації. Бачачи таку пасивність, бізнес не поспішав з активними перетвореннями. Переломним моментом стала пандемія COVID-19 у 2019 році. Світ заворушився: треба було рятувати економіку, а бізнесу терміново шукати способи залишатися на зв'язку з покупцями в умовах жорстких обмежень. Держави створювали сайти та сервіси для отримання цифрових перепусток, що дозволяло людям пересуватися на роботу, а пізніше – для відображення вакцинаційних сертифікатів. Світ остаточно став на рейки цифровізації.

Потім із початком повномасштабної війни в Україні бізнес зіткнувся з новими викликами, де питання виживання на ринку безпосередньо залежало від швидкості цифрової адаптації. Так для бізнесу на перший план вийшла тотальна цифровізація як єдиний спосіб відстояти свою частку ринку, повною мірою підтвердивши стару істину: «хто перший встав – того й капці».

У такі важкі часи більшість підприємств ухвалили рішення працювати онлайн, віддалено, у зв'язку з небезпечною ситуацією у міс-

тах, щоб забезпечити безпеку персоналу. Для бізнесу це стало додатковою перевагою, адже не потрібно було платити за оренду офісу й інші витрати.

Через таку важку ситуацію деякі підприємства не витримували та були змушені закритися.

У сучасному бізнесі цифрова трансформація має виконувати ключову роль: вона повинна спрощувати роботу персоналу, автоматизувати процеси та обробляти велику кількість даних. Її головне завдання – допомагати вираховувати ймовірність тих чи інших дій та визначати, до яких наслідків приведуть певні рішення чи цілі. Завдяки цьому компанія зможе швидше приймати рішення, стати ефективнішою та конкурентоспроможнішою.

Інтеграція цифрових технологій допомагає та сприяє підприємствам в оптимізації ресурсів у різних сферах, включно з персоналом і матеріальними ресурсами. Продумана концепція цифровізації дає змогу чітко визначати та відстежувати проблеми, збої в бізнес-процесах і досягнення цілей постачання. Крім того, вона працює 24/7 без перебоїв (за винятком окремих випадків) на благо споживачів і бізнесу.

Цифровізація також допомагає зняти рутинну та нудну роботу з персоналу, передавши її штучному інтелекту та програмному забезпеченню. Для сучасних підприємств цифровізація відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності, ефективності роботи всіх сфер і гнучкості бізнесу. Недостатньо просто впровадити технології – потрібно глибоко трансформувати всі процеси підприємства – від управління ресурсами до взаємодії з клієнтами та працівниками.

Цифрова трансформація починається з внутрішнього перетворення бізнесу. Розмова з персоналом допоможе виявити сумніви та побажання співробітників. Іноді працівники можуть лякати зміни. Наприклад, упровадження штучного інтелекту нерідко сприймають

як перші кроки до скорочення штату. Завдання керівника – донести, що персонал може зайняти інші ніші або займатиметься іншою роботою, наприклад творчою, а машина виконуватиме нудну та повторювану роботу значно швидше та точніше порівняно зі співробітниками.

Теорія цифрової трансформації знаходить своє яскраве втілення у реальних бізнес-процесах. Вже сьогодні ми можемо спостерігати, як передові технології, включаючи штучний інтелект та робототехніку, кардинально змінюють цілі галузі. Наприклад український бізнес, який зміг вистояти та адаптуватися, показав гарний приклад для інших.

Такі компанії, як онлайн-банки (Monobank, ПриватБанк), маркетплейси (Rozetka, Prom.ua), служба доставки Nova Poshta з відстеженням посилок, а також державні сервіси на кшталт Дії та Резерв+ – усі вони стали успішнішими завдяки переходу на цифрові платформи.

Ці компанії не просто пережили важкі часи, а й стали зручнішими для людей. Вони довели, що цифровізація допомагає бізнесу розвиватися та залишатися корисним для суспільства навіть у кризу.

Розвиток цифровізації є потужним інструментом економічного зростання, адже такі технології підвищують продуктивність, створюють нові товари та ринки, а також сприяють економії часу. У сучасній економіці головним ресурсом стають дані, а здатність ефективно працювати з ними визначає конкурентоспроможність підприємства [1, с. 35].

Цифрова трансформація формує нове середовище господарювання, у якому впровадження інноваційних технологій – блокчейну, 3D-друку, Інтернету речей – стає необхідною умовою розвитку. Ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує стабільність, інноваційність і гнучкість підприємств у ринкових умовах [2, с. 114].

Використання цифрових технологій дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і якість послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Цифровізацію слід розглядати як інструмент підвищення ефективності управління, розвитку кадрового потенціалу та формування цифрової культури на підприємстві [4, с. 102].

У сучасних умовах цифрові технології стають основою управління фінансами, даючи змогу автоматизувати облік, підвищити точність прогнозів і контролювати ризики. Використання аналітичних платформ дозволяє приймати обґрунтовані рішення і зміцнювати фінансову стійкість підприємства [3, с. 3].

Сьогодні цифровізація охопила всі сфери нашого життя – від освіти до бізнесу. Цей процес допомагає мільйонам людей ц всьому світі покращувати якість своєї роботи та отримувати позитивні відгуки від клієнтів та користувачів. Якщо подивитися об'єктивно, цифровізація несе в собі набагато більше позитивних сторін, ніж потенційні ризики. Це абсолютно нормальний і навіть необхідний етап розвитку не тільки бізнесу, а й усього людства.

Трансформація цифрової галузі відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Її можна впроваджувати в будь-який бізнес – чи то малий, чи то великий. Вона оптимізує процеси для збільшення продуктивності, створення нових робочих місць, залучає інвесторів та забезпечує стале економічне зростання.

Література

1. Василюк Ю. Цифровізація – майбутнє українського бізнесу. *Фундаментальні та прикладні наукові дослідження.* 2022. С. 35. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39239/2/FMNESCPS_2022_Vasyliuk_J-Digitalization_is_the_future_35-37.pdf

2. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management.* 2023. № 4. С. 114.

DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18)

3. Житар М. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 3.

4. Котельнікова Ю. Цифрові технології як фактор розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 102.

УДК 005.334:658.1

Основи формування системи управління ризиками на підприємстві в умовах воєнного стану

Заєць Дар'я Іванівна,
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня 2 року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: daria.zaiets@hneu.net

Сучасні умови діяльності підприємства характеризуються високим рівнем невизначеності. Воєнні дії, руйнування логістичних ланцюгів, зростання цін на ресурси, перебої у постачанні та коливання споживчого попиту призвели до того, що підприємства вимушені діяти в умовах постійного ризику. За таких обставин управління ризиками набуває вирішального значення, адже дає змогу своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати ступінь їхнього впливу на діяльність підприємства, обирати оптимальні стратегії реагування та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Система управління ризиками виступає не лише інструментом запобігання збиткам, а й важливою складовою стратегічного розвитку, що підвищує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнної економіки.

Управління ризиками потребує системного підходу, тому на підприємстві доцільно створювати окрему систему ризик-менеджменту – комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків. Як зазначає Н. В. Коленда, система ризик-менеджменту – це «інституційна одиниця, яка формується з певних елементів і має своє функціональне призначення та цільову спрямованість» [2, с. 398]. Таке визначення підкреслює, що ризик-менеджмент не обмежується лише методами аналізу ризиків, а охоплює організаційну, інформаційну й управлінську складові діяльності підприємства.

До основних завдань системи управління ризиками відносять [5, с. 30]: ідентифікацію та оцінку ризиків; формування реєстру загроз;

визначення допустимого рівня ризику; розроблення механізмів управління; вибір доцільної стратегії реагування на ризики. Таким чином, вся діяльність системи ризик-менеджменту зводиться до формування стійких показників конкурентоспроможності та фінансової успішності та виглядає таким чином (*рис. 1*).

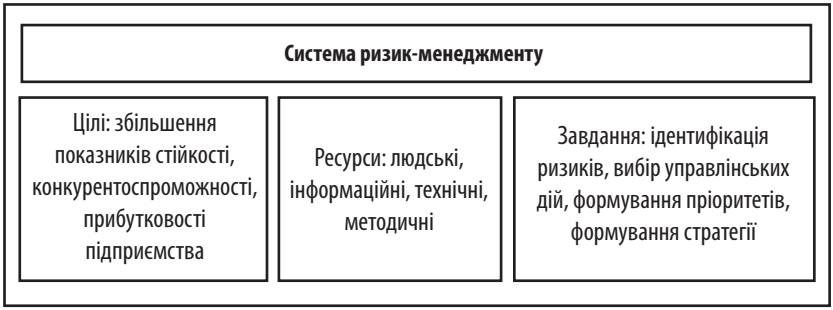


Рис. 1. Складові системи ризик-менеджменту підприємства

Під час формування системи управління ризиками керівництво фірми може зіткнутися з проблемою вибору її оптимальної форми, в науковій літературі виділяють декілька видів систем управління ризиками.

Отже, на практиці розрізняють кілька видів систем ризик-менеджменту – фрагментарну, інтегровану та комплексну. Вони відрізняються рівнем охоплення діяльності підприємства, організаційною структурою та ступенем централізації управління ризиками.

Фрагментарна система характерна для невеликих підприємств, де управління ризиками не виокремлюється в окрему функцію, а здійснюється епізодично під час виникнення проблемних ситуацій. Інтегрована система охоплює всі напрями діяльності компанії, забезпечуючи безперервний аналіз і контроль ризиків, проте потребує значних ресурсів. Найбільш розвиненою формою є комплексна система, у межах якої управління ризиками координується на всіх рівнях організації і стає частиною корпоративної культури [2, с. 399].

Зазвичай такі системи інтегруються у діяльність підприємства з урахуванням його галузевих, організаційних, фінансових чи кадрових особливостей. Їхнє впровадження потребує не лише технічних рішень, а й трансформації підходів до управління, що сприяє формуванню стратегічно орієнтованої системи ризик-менеджменту. Отже, створення результативної системи ризик-менеджменту вимагає дотримання низки ключових умов, що визначають її ефективність і практичну реалізацію [4, с. 65–66]. Серед основних принципів формування системи управління ризиками варто виділити такі:

1. Забезпечення системності управління ризиками, адже система має охоплювати не лише внутрішні процеси підприємства, а й взаємодію із зовнішнім середовищем.
2. Ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення. Управлінські рішення повинні базуватися на достовірній, актуальній та релевантній інформації, а її дефіцит або надлишок знижує ефективність управління.
3. Точність інструментів оцінки ризиків є необхідною умовою. Кількісна оцінка ймовірності подій дає змогу прогнозувати результати управлінських рішень і вибирати найбільш доцільні альтернативи.
4. Використання світового досвіду ризик-менеджменту є важливою складовою управління ризиками. Важливо адаптувати найкращі практики інших компаній до власних умов, залучаючи персонал до ідентифікації ризиків.
5. Система моніторингу та контролю ризиків має враховувати внутрішні та зовнішні індикатори, забезпечувати виявлення нових загроз, ранжування ризиків і розробку відповідних рішень.
6. Управління ризиками повинно не лише мінімізувати негативні наслідки, а й сприяти використанню потенційних вигід.

7. Інструменти системи ризик-менеджменту мають допомагати виявляти приховані ресурси та можливості розвитку підприємства як економічні, так і виробничі чи інноваційні. Це дозволяє не лише реагувати на загрози, але й стратегічно розвивати підприємство.

Таким чином, формування ефективної системи управління ризиками на підприємстві передбачає комплексне поєднання методів і принципів, що забезпечують своєчасне виявлення, оцінювання та контроль ризиків. Така система повинна бути інтегрованою в загальну стратегію розвитку підприємства, сприяти підвищенню його стійкості та конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Література

1. Бутенко В. М., Байдацький М. В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35

2. Коленда Н. В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємством.* 2018. Вип. 22. С. 398–401. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf

3. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A3%D0%A4%D0%A0%2027_10_2020.pdf

4. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд.* 2022. № 1 (56). С. 63–71. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf

5. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2022. Т. 33 (72). С. 28–33.

DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-5

УДК 330.341

Теоретичні підходи до трактування сутності інновацій у сучасних економічних дослідженнях

Запівайло Софія Валеріївна,
здобувач 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: sofiia.zapivailo@hneu.net

Інновації є рушійною силою розвитку підприємств і їхньої конкурентоспроможності, оскільки сприяють покращенню управлінських, виробничих і технологічних процесів. Саме через впровадження інновацій компанії можуть адаптуватися до змінного ринкового середовища та залишатися ефективними навіть у кризових умовах. Проте сутність терміна «інновація» в економічній літературі розкривається по-різному, що обумовлює необхідність систематизації наявних підходів.

Науковці виділяють кілька основних підходів до визначення цього поняття: процес, нововведення, результат, інструмент розвитку підприємства. Аналіз підходів показує, що інновації як економічне явище мають багатогранний характер. Вони можуть виступати як процес, результат, нововведення або інструмент досягнення економічних цілей. Систематизацію цих підходів, разом із прикладами їхнього використання в сучасній економічній думці, наведено в *табл. 1.*

На основі синтезу досліджених джерел було сформоване таке визначення: «інновації» – це результат наукової та творчої діяльності, що втілюється у новітніх або вдосконалених технологіях, процесах чи продуктах, впровадження яких спрямоване на підвищення ефективності розроблення та виготовлення товарів, послуг чи технологій.

Це визначення є комплексним та універсальним, оскільки охоплює не лише створення нових рішень, але й вдосконалення вже наявних технологій і процесів.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності інновації

Підхід	Автори	Характеристика
Як процес	Закон України «Про інноваційну діяльність» [9]; Грабовська І. В. [1]	Динамічний аспект створення і застосування вдосконалених технологій, продукції чи послуг
Як результат	Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. [4]; Проскокова А. [13]	Остаточний продукт інтелектуальної практики, що має якісну відмінність
Як нововведення	Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. [7]	Новинка, втілення нових форм організації праці й управління
Як інструмент розвитку	Чіков І. А. [10]; Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. [5]	Стратегічне рішення, спрямоване на підвищення ефективності та створення конкурентних переваг

На відміну від багатьох інших визначень, які фокусуються лише на новизні, воно відображає сучасний стан інноваційної діяльності та її роль у підвищенні ефективності виробництва. Саме підвищення ефективності є ключовим критерієм для оцінки будь-якої інновації.

Важливим аспектом дослідження інновацій є їх класифікація, яка дозволяє систематизувати інновації за певними критеріями. Аналіз наукової літератури показує різноманітність класифікаційних підходів.

За напрямком дослідження виділяють інновації як результат, процес, зміни та інструмент. За типом розрізняють продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації. За масштабом змін інновації поділяють на радикальні (проривні) та інкрементальні (поступові).

Така різноманітність класифікацій підкреслює багатовимірність інновацій як економічного явища та дозволяє організаціям обирати найбільш відповідні підходи для забезпечення конкурентоспроможності в умовах швидкого розвитку технологій та змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2

Основні класифікаційні підходи до поняття «інновації»

Класифікаційна ознака	Види	Автори
За напрямом дослідження	Як результат / Як процес / Як інструмент / Як зміни	Чіков І. А. [10]; Краснощок та ін. [3]
За типом інновацій	Продуктові / Процесні / Маркетингові/ Організаційні	Класифікація «Керівництва Осло» [12]
За масштабом змін (новизни)	Радикальні / Інкрементальні	Комчатних О. В., Редько Н. О. [11]; Пантєлєєва І. В. [8]
За визначенням	Процесний / Результативний	Левицький В. О., Радинський С. В. [6]

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про багатогранність поняття "інновації" в сучасній економічній науці. Систематизація різних підходів до трактування цього терміна та класифікації інновацій дає можливість комплексно оцінити їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Розроблене визначення інновацій синтезує найбільш значущі характеристики цього явища та може бути використане в подальших наукових дослідженнях і практичній діяльності підприємств.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

Література

1.Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 42–47.

2. Заіка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. No. 5. P. 62–67.

3. Краснощок О., Янчук Ю., Якубенко Ю. Теоретичні аспекти інноваційної політики підприємства. *Universum*. 2023. № 2. С. 7–12.

4. Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2024. № 2 (74).

5. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89–96.

6. Левицький В. О., Радинський С. В. Наративний аналіз розвитку сутності інновацій. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. 2022. № 2 (2). С. 607.

7. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2019. 358 с.

8. Пантелєєва І. В., Шматько Н. М., Глушко А. В. Види інновацій в енергетиці, що розвиваються. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Сер. : Технічні науки*. 2023. Т. 34 (73). № 4. С. 129–134.

9. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 року № 40.

10. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка.* 2019. № 11.

DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.179

11. Komchatnykh O. V., Redko N. O. The role of innowations in supply chain management. *The national transport university bulletin*. 2022. Т. 2. № 52.

12. OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data / OECD, Eurostat. Paris : OECD Publishing, 2005. 163 p.

13. Proskokova A. Підходи до класифікації інновацій в сфері рітейлу. *Стратегія економічного розвитку України.* 2019. № 45. 77–92.

УДК 331.108

Проблеми управління персоналом в контексті повоєнного відновлення України

Золотарьов Григорій Ігорович,
здобувач вищої освіти першого (магістерського) рівня 2 року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: grischazolotareff@gmail.com

В умовах воєнного стану та швидкого розвитку інформаційних технологій і комунікацій, а також глобальних тенденцій зростають темпи змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємств. Це змушує їх діяти в умовах високої невизначеності та підвищеної конкуренції.

Усе більшого значення для створення конкурентних переваг і збереження позицій на ринку, і досягнення лідерства набуває результативна система роботи з персоналом.

Основна **мета** дослідження полягає в аналізі ключових аспектів удосконалення системи управління персоналом та розробленні ефективних напрямів її розвитку, пропозицій щодо підвищення мотивації працівників в організації.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад управління персоналом, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації праці та практики кадрового менеджменту зробили такі науковці, як Л. Балабанова, О. Череп, А. Сардак, Т. Балановська, та інші. Складність управління персоналом зумовлена не лише загрозами, спричиненими війною, а й особливостями самого об'єкта управління – людиною, її поведінкою, мотивацією та психологічними чинниками.

Категорія «ризик» у цій сфері має багатогранний характер, адже більшість кадрових ризиків мають прихований характер, їх важко виявити та виміряти через людський фактор.

Управління персоналом являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу працівників у межах організацій складної ієрархічної структури.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від наявності кваліфікованого, компетентного персоналу, який забезпечує взаємодію між технічними та економічними аспектами виробництва. Для цього необхідне функціонування продуманої системи управління персоналом, яка охоплює весь спектр дій і рішень щодо планування, організації, мотивації та контролю працівників.

Відповідно до загального визначення, система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких реалізуються основні функції управління кадрами, спрямовані на підвищення ефективності праці та розвиток потенціалу працівників.

Система управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування організації, оскільки забезпечує ефективне використання трудових ресурсів і мінімізує недоліки, що виникають у процесі діяльності. Під час її формування підприємству слід враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів належать ситуація на ринку праці, зокрема дефіцит робочої сили, вимоги трудового законодавства, демографічні тенденції та інші умови зовнішнього середовища. Внутрішні чинники охоплюють стратегічні цілі підприємства, його сферу діяльності, структуру персоналу, особливості організаційної культури, кадрову політику та можливості розвитку як працівників, так і самої організації [1].

Система управління персоналом сприяє накопиченню, збереженню та використанню знань працівників, створюючи підґрунтя для їхньої професійної самореалізації. Вона створює основу для розвитку інноваційної діяльності, оскільки знання, навички та досвід працівників трансформуються в інтелектуальний капітал підприємства.

У сучасних умовах існує широкий спектр можливостей для розвитку працівників – від підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до використання сучасних інструментів, таких як коучинг і модерація [2].

Одним із головних напрямів удосконалення діяльності підприємств у період воєнного стану є покращення системи управління персоналом. Для її ефективного функціонування потрібні знання й досвід у сферах психології, комунікацій, управління конфліктами та мотивації.

Для покращення системи управління персоналом в умовах війни доцільно впроваджувати такі заходи:

- облаштування бомбосховищ або укриттів із вільним доступом до евакуаційних шляхів і забезпечення їх усім необхідним;
- проведення інструктажів щодо дій під час повітряної тривоги, правил поведінки в укриттях і надання першої допомоги;
- організація консультацій з трудових прав працівників відповідно до нового законодавства, змін у трудових відносинах і домовленостях.

Література

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. вид. Київ, 2020. 466 с. URL: https://www.scribd.com/document/621431147/Balanovska-STUP

2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136

3. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка.* 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf

UDC 004.910

Management of the Implementation of Industry 4.0 Technologies in Logistics Processes of State-owned Enterprises

Ilchenko Daria,
2nd-year master's student at the faculty of Management and Marketing,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: dariailchenko2205@gmail.com

The modern economy imposes new demands on state-owned enterprises (SOEs), which remain vital for ensuring basic societal needs such as safety, energy, and transport. Most still operate on outdated principles, limiting efficiency and competitiveness. In early 2024, SOE assets made up about 40% of Ukraine's GDP, yet only one in six was profitable, highlighting the urgent need for modernization – especially in logistics. A key direction is Industry 4.0, based on "smart" digital technologies.

Digital transformation and Industry 4.0 integration have been studied by Ukrainian and international scholars. Melnyk [3], Boldovskyi [1] and Kucheriava [2] stress their practical benefits, while Zhou [9] and Guo [7] note their strategic impact on productivity. Despite wide research, the topic remains relevant for Ukraine's public sector due to financial and managerial constraints amid war, recovery, and European integration.

This study analyzes challenges and mechanisms of Industry 4.0 implementation in SOE logistics. It identifies key technologies, evaluates their impact, readiness, and barriers, and proposes a step-by-step model based on international experience. The methodology combines system, comparative, and functional analyses with SWOT analysis, digitalization modeling, and benchmarking. Sources include scientific publications, state statistics, enterprise reports, and international materials.

Ukrainian SOEs such as Ukrzaliznytsia and Ukrposhta manage complex logistics networks where disruptions can cause systemic failures, emphasizing the need for digital continuity. Industry 4.0 involves nine core technologies – IoT, AI, Big Data, cloud computing, blockchain, autonomous vehicles, robotics, AR, and digital twins – enabling automation, cost reduction, and route optimization.

Innovation in SOEs is complicated by strict budget and procurement rules and outdated IT systems requiring major investment. Logistics digitalization remains uneven: 45% of enterprises have basic automation, 30% functional automation, 25% systemic digitalization, and only 3% have reached Logistics 4.0. A detailed analysis revealed five groups of barriers to digital transformation (*Table 1*).

Table 1

Barriers to implementing Industry 4.0 in logistics of Ukrainian state enterprises

Group of barriers	Description
Financial and Economic	High investment costs, limited access to financing, long payback period
Organizational and Managerial	Lack of strategy, complex coordination procedures, conservative corporate culture, geographical dispersion
Technological	Outdated IT infrastructure, weak Internet coverage, lack of standards, cybersecurity threats
Human Resource	AI/IoT/Big Data specialists' insufficient number, low level of digital skills
Regulatory and Legal	Lack of regulations for autonomous transport and drones, incomplete regulation of electronic document flow

Overcoming these limitations demands a systematic approach that integrates investment, infrastructure modernization, and the enhancement of employees' digital skills. Successful implementation of Industry 4.0 should draw on international best practices, where comprehensive digitalization has proven to boost productivity, cut costs, and optimize logistics performance.

Global best practices confirm the effectiveness of total digitalization in SOEs. In Germany, DHL introduced digital twins of logistics centers, reducing change implementation time by 60% and saving €2 million annually. In Canada, Canada Post digitalized warehouse and route management, achieving a 20% improvement in accuracy, and 25% cost reduction. In Poland, PKP launched digital platforms for traffic monitoring and freight integration, optimizing routes and lowering operational expenses.

Based on analysis, a 5-stage model for implementing Industry 4.0 in SOEs is proposed. Audit and Strategy (3–6 months): assessment of current processes, development of digital roadmap, budget, and KPIs. Basic Digitalization (6–12 months): ERP/WMS integration, e-document management, basic analytics, and staff training. Intellectualization (12–18 months): adoption of AI, IoT, and cloud systems for predictive analytics and optimization. Automation (12–24 months): use of robotics, autonomous vehicles, AR, and digital twins to automate operations. Ecosystem Integration (ongoing): blockchain, API platforms, and partnerships for end-to-end supply chain connectivity.

Table 2

SWOT Analysis of Logistics Digitalization in State-Owned Enterprises

Strengths. Large-scale operations; availability of IT specialists; successful pilot projects; developed digital infrastructure in urban areas; government support	*Weaknesses.* Outdated IT infrastructure; limited access to investment; bureaucracy; conservative management mindset; lack of systematic strategies; weak interdepartmental integration
Opportunities. Integration into European networks; international technical assistance; post-war recovery; e-commerce growth; partnerships with technology leaders; creation of new jobs	*Threats.* Outflow of IT professionals; infrastructure destruction

The SWOT analysis indicates that Ukrainian SOEs possess strong potential for logistics digitalization. This forms the foundation for assessing

the economic, operational, strategic, and social impacts of digital transformation.

Expected effects include 20–30% cost reduction, 30–40% higher labor productivity, 25–35% lower inventory, and faster asset turnover. Benefits also cover quicker cargo processing, better delivery accuracy, higher customer satisfaction, and competitiveness. Social outcomes include more IT jobs, stronger digital skills, and improved working conditions. Global experience shows that success relies on leadership, phased adoption, human capital investment, and partnerships.

Future research should focus on developing sector-specific digitalization models, assessing resilience to external shocks, exploring change management practices, fostering digital corporate culture, and analyzing integration potential within national and international ecosystems.

Literature

1. Boldovskyi V. Можливості модернізації машинобудівних підприємств України за рахунок впровадження Індустрії 4.0. *International ScienceJournal of Engineering & Agriculture.* 2025. Vol. 4. No. 3. P. 54–65.

2. Кучерява А. Сучасні методичні підходи в логістичній діяльності підприємств з використанням концепції «Індустрія 4.0». *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. С. 112–118.

3. Мельник Л., Калініченко Л., Харченко М. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanismof an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 54–60.

4. Aljohani A. J. A systematic review of Industry 4.0 technologies in logistics systems in the Gulf region. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications.* 2024. Vol. 15. No. 7. P. 87–98.

5. Deloitte. Digital transformation in state-ownedenterprises: Global trends and best practices // DeloitteInsights. 2024.

6. European Commission. Digital Transformation in Logistics: EU Guidelines for State-Owned Enterprises. Brussels : EC Publications, 2024.

7. Guo L. Adoption of Industry 4.0 technologies andtotal factor productivity: firm-level evidence fromemerging economy. *Journal of Manufacturing Technology Management.* 2025. Vol. 36. No. 4. P. 777–797.

8. Li J., Wang Y., Zhang X. Digital Silk Road: Transformation of railway logistics through Industry 4.0 technologies. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2023. Vol. 170. Article 103015.

9. Zhou Y. The business leadership of the state-ownedenterprises: Impact of the digital transformations. *Business Ethics and Leadership*. 2024. Vol. 8. No. 3. P. 253–289.

УДК 658.7

Сучасні підходи до організації постачання матеріальних ресурсів на підприємствах транспортної логістики

Ісаєнко Аліна Андріївна,
здобувачка вищої освіти 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: alina.isaienko@hneu.net

Організація постачання є однією з головних складових діяльності будь-якого підприємства. У сфері транспортної логістики вона також має першочергове значення. Виробничі компанії зосереджуються на забезпеченні сировиною, а для транспортних підприємств головне значення мають паливо та запасні частини. Саме вони формують основу експлуатаційних витрат, займають значну частку в загальновиробничих витратах транспортного підприємства та впливають на зміни фінансового результату. Збої в організації постачання ведуть до простоїв транспорту, зриву договірних зобов'язань та додаткових витрат. Сучасні компанії, щоб забезпечити надійність виконання перевезень, шукають більш ефективні механізми управління цим процесом.

Постачання матеріальних ресурсів можна визначити як процес забезпечення підприємства потрібними матеріалами у відповідному обсязі та у встановлений термін. Від своєчасності та правильності цього процесу безпосередньо залежить якість обслуговування клієнтів, яка, своєю чергою, формує постійний попит у замовників та підвищує ефективність діяльності компанії. Добре організована система постачання дозволяє уникати перебоїв і знижувати витрати, тоді як її недоліки ведуть до затримок і зменшення прибутковості [5, с. 220].

У сфері постачання інколи існують труднощі, пов'язані з плануванням обсягів і термінів поставок, до цього додаються проблеми

кваліфікації персоналу та вплив загальної економічної нестабільності. З цієї причини підприємства активно впроваджують сучасні моделі управління закупівлями, що дозволяє точніше прогнозувати потреби, скорочувати надлишкові витрати та підвищувати якість постачання, тому що витрати на закупівлю та управління запасами можуть становити до 50–60% усіх логістичних витрат. Оптимізація цих процесів стає основним завданням для підвищення конкурентоспроможності [3, с. 246].

У діяльності підприємств транспортної логістики найбільше витрат припадає на паливо, запасні частини та технічне обслуговування автомобілів та техніки. Від них безпосередньо залежить стабільність перевезень.

Сучасні цифрові інструменти здатні суттєво вплинути на оптимізацію процесу постачання матеріальних ресурсів підприємств транспортної логістики.

Так, використання штучного інтелекту для аналізу потреб у матеріальних ресурсах при постачанні допомагає планувати ресурси точніше. Завдяки аналізу відомо, скільки палива чи запчастин реально буде потрібно, що й попереджає появу дефіциту або надлишків. Це дає можливість підприємству економити кошти та уникати непередбачених перебоїв у роботі.

Інтернет речей і RFID-мітки дозволяють відстежувати матеріали під час транспортування та зберігання. У випадку несподіваних відхилень підприємство може швидко зреагувати, щоб уникнути затримок. Додатково перспективним рішенням вважається використання 3D-друку для виготовлення дрібних деталей, що скорочує час очікування на ремонтні роботи [1, с. 79, 81; 4 с. 26].

Ще одним напрямом розвитку постачання для транспортних підприємств є впровадження блокчейну. Використання блокчейну дозволяє вести прозорий електронний облік, у якому неможливо підробити чи змінити дані заднім числом. Ця технологія набуває актуальності для автотранспортних підприємств, де нерідко виника-

ють проблеми з фальсифікацією витрат на паливо або завищенням цін на деталі.

Завдяки смарт-контрактам спрощується процес укладення угод із постачальниками: умови оплати чи постачання виконуються автоматично при настанні визначених умов, що зменшує потребу в посередниках і прискорює документообіг. Блокчейн підвищує рівень довіри між усіма учасниками ланцюга постачання – від постачальників пального та сервісних центрів до самого підприємства. Кожна операція фіксується у відкритому реєстрі, тому менеджери можуть у будь-який момент перевірити, коли і на яких умовах було здійснено закупівлю. У результаті це забезпечує більш стабільне функціонування автопарку та дозволяє зосередитися на основній діяльності – організації перевезень [2, с. 22–24].

Якісний аналіз також допомагають вести такі офісні програми як: Huge Profit, Dilovod, Укрсклад. Вони відображають наявність матеріалів на підприємстві за певний період часу. Витрати палива додатково фіксують за допомогою GPS-мониторингу, CAN-шинами. Відповідність витрат контролюють розрахунковими методами норм витрат, термінами експлуатації шин та запасних частин, внутрішніми нормативними документами конкретного підприємства.

Отже, першочерговим завданням транспортних підприємств є вдосконалення системи планування та організації закупівель шляхом впровадження сучасних технологій, які дозволять уникати як дефіциту, так і надлишкових запасів. Серед сучасних інструментів найбільш практичними є прогнозування за допомогою штучного інтелекту та контролю руху ресурсів у реальному часі, використовуючи IoT та RFID. Вони вже сьогодні можуть дати відчутний результат у вигляді економії коштів і скорочення простоїв транспорту. Також перспективними залишаються блокчейн і 3D-друк. Їх впровадження поки що обмежене високою вартістю та технічними складнощами, однак у майбутньому саме ці рішення можуть забезпечити новий рівень прозорості, швидкості та надійності постачання.

Література

1. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 86. С. 76–86.

DOI: https://doi.org/10.18664/btie.86.309953

2. Гірна О. Б. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 20–25.

DOI: https://doi.org/10.30838/ep.199.20-25

3. Гладиш М. А. Сучасні проблеми управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 24 листоп. 2023 р.). Харків, 2023. С. 245–248. URL: https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf

4. Михаць А. Р., Гринів Н. Т., Гринів Т. Т. Цифрові технології як інструмент оптимізації ланцюга поставок: впровадження та перспективи. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 1. С. 22–30.

DOI: https://doi.org/10.60022/2(1)-3S

5. Нагорна І., Мацишина О. В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство // І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» : зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квіт. 2020 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201245

UDC 339.562:005.334

Innovative Approaches to Risk Management in the Context of Import Trade under Global Uncertainty

Istomina Anastasiia Vadymivna,
second-year student of the Master's program "International Economics",
e-mail: anastasiia.istomina@ukr.net

Nowadays, in the context of the global economy, trading enterprises working on the foreign markets and, therefore, conducting imports are exposed to a multitude of risks that can significantly affect their performance, position in the industry, and overall competitiveness. In terms of exchange-rate volatility, disruptions in the supplier chain, increased geopolitical tensions, and a pace of technology development, the external environment has become disturbingly uncertain. For Ukrainian enterprises, for instance, aforementioned challenges are drastic, considering constant suffering of trade logistic, economic repercussions of the war and on-going reconstructions. The role of innovative risk-management approaches has become crucial for the ability to guarantee long-term development, competitiveness, and national economic pliability.

For the companies that focus on the import activities, risk management should not be regarded as a protective or reactive tool. Contrariwise, risk assessment and control mechanisms can be involved in long-term business planning as fundamental elements of strategic management.

The ambivalent role of import activity during an enterprise development could be explained by two factors. On one hand, imports expose enterprises to external threats, and on the other, the firm benefits from the various technologies, innovations and resources that are used to conduct such projects. The obstacle, that arise for import-oriented businesses, is to achieve a balance between previously-noted problems, while obtaining stability in rapidly changing environment through the application of innovative risk management methods.

For enterprises involved in import operations, the following key categories of risk are typical. Supply-chain and logistical risks are related to delivery delays, restrictions, limitation of logistics infrastructure, customs barriers, and related transportation routes late. Financial and economic risks are related to exchange-rate and currency rate changes, credit and financial market conditions modification, or other changes in global economic processes.

Political and regulatory risks are associated with trade limitations, embargoes, sanctions, or sudden policy change leading to the violation of previously established commercial ties. Finally, operational and technological risks, including risks associated with digitalization – cyber threats, and failure of information systems, for example. For Ukrainian importers, due to high external dependency and extreme vulnerability to geopolitically-exposed shocks, these risks require comprehensive non-standard solutions.

Among the most promising modern risk management trends is utilizing digital and analytics-based forecasting. Implementing such technologies as artificial intelligence, big data analysis, predictive models, or machine learning instruments help enterprises to spot and address emerging risks. For instance, using forecasting tools, AI algorithms can reveal irregularities in supplier performance or early signs of upcoming financial trouble, allowing the manager to act before it is became critical. Accordingly, the enterprise shifts the risk management paradigm from reactive to proactive and begins treating uncertainty as a chance for creative development and learning.

Finally, the diversification of suppliers and logistics routes is equally important. Relying on a single source or a market significantly increases vulnerability, particularly in the conditions of global crises and regional conflicts. Diversifying the choice of suppliers and the ways of transporting goods helps avoid the threat of disruption in one of the locations. Apart from minimizing risks, companies become more competitive as it ensures the flexibility and unbroken process of activities.

Another innovation of the same scale is risk management embedded into the enterprise's strategic planning routine. When risk assessment becomes integrated into every strategic decision, it helps an organization become more flexible and agile in terms of market demands. Risk management should never be seen only as a cost-centre but as a value-generating process that enables innovation, investment, and expansion. In this way, it encourages a culture of progress and long-term planning.

Scenario planning and modelling are the key to uncertainty management. Running simulated scenarios of potential changes in the future, including possible shift in international trade regulations, variations of commodity prices, and alterations in customer demand, help enterprises prepare in advance. These strategies aim to determine the most efficient way of response under different circumstances, securing stability in the face of rapid changes.

Furthermore, the implementation of real-time supply-chain monitoring technologies is crucial for minimising the risks related to risks in import trade. Digital platforms, blockchain systems, and IoT solution that allow being aware of the shipment, monitoring partner reliability, and discovering logistics problem at the very early stages increase the overall efficiency by enabling a full-scale control over the supply and making immediate responses to any disruption.

The process of developing an effective risk-management strategy for an import-oriented trading enterprise incorporates numerous major steps. Initially, it is vital to analyze the comprehensive threat perception during an internal and external environment for potential risks and vulnerabilities.

Subsequently, they must be quantized and, considering analytical models and decision-making instruments, prioritized. Furthermore, this conceptual framework should be incorporated into the organization's strategic objectives, ensuring that each department is aware of its responsibility in this direction. Digital technologies and an automation system

must be involved in increasing the effectiveness of monitoring, communication, and reaction mechanisms. Eventually, any forms of risk-management would be revised according to the business environment and updated when necessary.

The shift to new paradigms meaningful implies not only a switch from traditional to innovative risk management. It implies a transformation of risk from being perceived as a barrier to becoming a source of knowledge and a target for systemic improvement. The use of advanced analytics and digital solutions and investment in human capital can allow import-based firms to turn risk management into a competitive advantage. It not only protects against unexpected losses but also opens the way to stable growth, can help enter the world market and build long-term value.

Therefore, the growing global uncertainty requires to leverage innovative approach to risk management which becomes a necessary condition for the competitiveness and stability of import-oriented trade enterprises. The usage of digital technologies, the realization of diversification strategies, the process of predictive modeling and real-time monitoring enable firms to predict risks before their actualization and respond rapidly to the changes state. Hence, a strategic, science-based staff activation of innovative risk management becomes not only a successful activities' scheme but a distinct strategic factor that strengthens the economic security of the country and provides its competitiveness in the global economical space.

Scientific supervisor: Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor Horobynskaya M. V.

Literature

1. Baranauskaitė L., Jurevičienė D. Import risks of agricultural products in foreign trade. *Economies*. 2021. Vol. 9 (3).102.

2. de Soyres F., Moore J. Risks in the new international trade landscape. *CEPR VoxEU*, 2025.

3. Gezuka O. Risk management in international trade: challenges and strategies. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2024. Vol. 13 (5).

4. Hryhorak M. Yu., Dimitrova A. V. Risk management in international supply chains: geopolitical and geoeconomic dimensions. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2024.

5. Jahin M. A., Naife S. A., Saha A. K., Mridha M. F. AI in supply chain risk assessment: a systematic literature review and bibliometric analysis. *arXiv preprint.* 2023.

6. Hu C., Liu M. Protect or compete? Evidence of firms' innovation from import penetration. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16 (4). 227.

УДК 658.787:51

Удосконалення диференційованої стратегії поповнення запасів на підприємстві на основі комбінованого ABC/XYZ-аналізу

Калініна Ольга Дмитрівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: olakalinina358@gmail.com

Сучасне управління запасами є критично важливим елементом успішної діяльності виробничих і торгових підприємств. ТОВ «Лідертул Завод Інструменту» – молода компанія, заснована наприкінці 2024 року, що спеціалізується на виробництві абразивних виробів та оптовій торгівлі інструментами для металообробки і деревообробки. Враховуючи специфіку діяльності підприємства та широкий асортимент продукції, ефективне управління товарними запасами стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Традиційні методи контролю запасів часто виявляються недостатньо гнучкими та не враховують різноманітність характеристик товарних позицій.

Саме тому впровадження диференційованої стратегії поповнення запасів на основі комбінованого ABC/XYZ-аналізу дозволить оптимізувати складські витрати, забезпечити безперебійне постачання клієнтів та підвищити загальну ефективність логістичних операцій компанії.

ABC-аналіз є класичним інструментом управління запасами, який дозволяє класифікувати товарні позиції за їх вартісним значенням у загальному обсязі реалізації. Категорія А включає найбільш цінні товари, які формують приблизно 80% від загального обороту, але становлять лише 20% номенклатури. Ці позиції потребують найретельнішого контролю, частого моніторингу залишків та точного

прогнозування попиту. Категорія В охоплює товари середньої важливості з помірним впливом на фінансові результати, що становлять близько 15% обороту та 30% асортименту. Категорія С включає численні позиції з низькою оборотністю та вартістю, які разом формують лише 5% доходу, але можуть становити до половини всієї номенклатури.

Для підприємства, що займається виробництвом та торгівлею інструментами, таке розподілення дозволяє визначити пріоритетні товарні групи та сконцентрувати управлінські зусилля на найбільш рентабельних позиціях, водночас не ігноруючи необхідність наявності повного асортименту для задоволення різноманітних потреб клієнтів.

XYZ-аналіз доповнює ABC-класифікацію, досліджуючи стабільність і передбачуваність попиту на товари. Група X характеризується високою стабільністю споживання з мінімальними коливаннями попиту, що дозволяє точно прогнозувати необхідні обсяги закупівель. Група Y демонструє помірну варіативність попиту, яка може бути пов'язана з сезонністю або іншими циклічними факторами, що вимагає більш гнучких підходів до планування поповнення. Група Z включає товари з нерегулярним і важкопрогнозованим попитом, для яких складно встановити чіткі закономірності споживання. Для ТОВ «Лідертул Завод Інструменту» розуміння стабільності попиту є особливо важливим, оскільки промислові інструменти та абразивні матеріали можуть мати як постійний попит від регулярних клієнтів, так і епізодичні замовлення на спеціалізовані позиції.

Комбінований ABC/XYZ-аналіз створює потужний інструмент для розробки диференційованої стратегії поповнення запасів. Товари категорії AX потребують найретельнішого управління з використанням методу «точно вчасно» та мінімізацією страхових запасів завдяки стабільності попиту. Позиції AY вимагають формування помірних страхових запасів і регулярного перегляду параметрів попо-

внення з урахуванням сезонних коливань. Товари AZ, незважаючи на високу вартість, характеризуються непередбачуваним попитом, тому стратегія може включати роботу під замовлення або підтримання мінімальних запасів.

Для категорій BX та BY доцільно застосовувати періодичну систему контролю з фіксованими інтервалами перевірки та поповнення. Товари категорії C можуть управлятися за спрощеними правилами, причому позиції CZ можуть взагалі поставлятися виключно під конкретні замовлення клієнтів.

Впровадження удосконаленої системи управління запасами на ТОВ «Лідертул Завод Інструменту» передбачає кілька етапів реалізації (*рис. 1*).

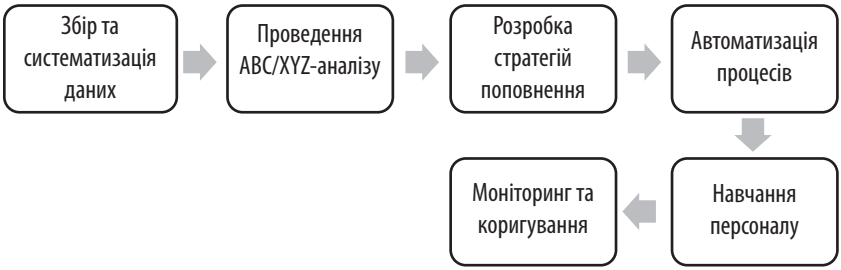


Рис. 1. Етапи впровадження удосконаленої системи управління запасами

Спочатку необхідно зібрати та систематизувати історичні дані про реалізацію всіх товарних позицій за достатній період часу, щоб виявити стійкі закономірності. Далі проводиться класифікація асортименту за методологією ABC/XYZ з побудовою відповідної матриці.

На основі отриманих результатів розробляються специфічні правила поповнення для кожного сегмента матриці, включаючи визначення оптимальних розмірів замовлень, точок повторного замовлення та рівнів страхових запасів. Важливим елементом успішного впровадження є автоматизація процесів за допомогою спеціалізова-

ного програмного забезпечення, яке дозволить відслідковувати залишки в режимі реального часу та автоматично генерувати замовлення постачальникам.

Очікувані результати від впровадження диференційованої стратегії поповнення запасів включають суттєве покращення ключових показників ефективності логістичної системи підприємства. Насамперед, очікується скорочення загального обсягу іммобілізованих у запасах оборотних коштів завдяки більш точному визначенню необхідних рівнів запасів для різних категорій товарів. Водночас підвищиться рівень обслуговування клієнтів через забезпечення наявності критично важливих товарних позицій категорії А та мінімізацію випадків дефіциту.

Зменшаться складські витрати за рахунок оптимізації використання складських площ та скорочення трудовитрат на обробку товарів з низькою оборотністю. Покращиться якість планування закупівель та виробництва завдяки більш точному прогнозуванню потреби в матеріалах та комплектуючих. Для молодого підприємства, яким є ТОВ «Лідертул Завод Інструменту», впровадження сучасних методів управління запасами з самого початку діяльності створює міцний фундамент для подальшого масштабування бізнесу та зміцнення конкурентних позицій на ринку інструментів для металообробки та деревообробки.

Література

1. Ізмайлов Я. О., Свірко С. В. Удосконалення методичних аспектів обліку, аналізу та контролю запасів підприємств. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 1 (95). С. 39–44.

DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-39-44

2. Музиченко А. О. АВС-аналіз як метод управління запасами підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес».* 2016. Вип. 249. С. 319–325.

3. ТОВ Лідертул Завод Інструменту // Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/45759552

4. Шевченко-Кульчицька К. І., Спірідонова К. О., Каховська О. В. Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. Т. 12. № 527. С. 191–201.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-191-201

5. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126–136.

DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16

УДК 658.011:338.245

Вплив воєнних умов на інноваційний розвиток підприємства (на прикладі компанії «Укрзолото»)

Калюжна Ольга Станіславівна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: olyakalyuzhna584@gmail.com

У сучасних умовах воєнного стану в Україні підприємницьке середовище зазнало суттєвих трансформацій, які вплинули на функціонування більшості суб'єктів господарювання. Економічна нестабільність, руйнування логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та переміщення бізнесу у відносно безпечні регіони призвели до необхідності пошуку нових стратегій розвитку.

Особливого значення в таких умовах набуває інноваційна діяльність, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість на ринку.

Сьогодні практично всюди можна знайти не лише магазини «Онікс», а й ще дві українські ювелірні мережі – «Золотий Вік» та «Укрзолото». Це велика українська трійка, яка контролює близько 60% внутрішнього ринку [1]. Ідея розвитку компанії «Укрзолото» сформувалася на основі пошуку ефективної моделі обслуговування клієнтів і оптимізації ринку ювелірних виробів.

Метою діяльності компанії «Укрзолото» є зробити ювелірний шопінг доступним для кожного клієнта, зібравши у магазинах та мобільному застосунку прикраси для будь-якого випадку або свята у житті людини [4]. Така мета відображає прагнення компанії поєднувати традиційні цінності ювелірного мистецтва з інноваційними підходами до обслуговування споживачів. Вона базується на концепції клієнтоорієнтованого менеджменту, відповідно до якої задово-

лення потреб покупця є головним чинником конкурентоспроможності підприємства.

З теоретичної точки зору така мета узгоджується з сучасними тенденціями розвитку сервісно-комунікаційних стратегій на ринку, які передбачають не лише продаж товару, а й створення цілісного споживчого досвіду. Компанія прагне, щоб процес вибору прикраси став для клієнта не просто комерційною операцією, а емоційно значущою подією, пов'язаною з важливими моментами життя – святами, особистими досягненнями, пам'ятними датами.

Крім того, мета компанії «Укрзолото» реалізується через принцип демократизації ювелірного шопінгу, що означає орієнтацію на різні цінові категорії та забезпечення доступності продукції для широкого кола споживачів. Це дозволяє компанії одночасно задовольняти потреби клієнтів з різним рівнем доходу та формувати позитивний імідж соціально відповідального бренду.

В умовах воєнного стану, коли фізична присутність магазинів обмежена, а мобільність населення висока, підтримка цієї клієнтоорієнтованої мети перетворилася на складну логістичну та комунікаційну задачу. Тому її реалізація вимагала прискореного впровадження інноваційних рішень, спрямованих на цифровізацію та адаптацію сервісів.

Масштабна діяльність ТОВ «Укрзолото» характеризується значною ринковою присутністю та високоінтегрованою системою збуту. Станом на поточний період інфраструктура підприємства охоплює понад 170 фізичних роздрібних точок у 47 містах України. Вони мають сьогодні: власне виробництво, інтернет-магазин, мобільний додаток, чотири маркетплейси, постійні акції та дисконтну програму. Ця розгалуженість забезпечує високий рівень територіальної доступності та охоплення цільової аудиторії [5].

В умовах воєнного стану досягнення зазначеної стратегічної мети вимагало від ТОВ «Укрзолото» застосування інноваційних підходів до організації бізнес-процесів. Необхідність такої адаптації була кри-

тичною через низку системних ризиків, з якими зіткнулося підприємство: втрата частини торгових точок на тимчасово окупованих територіях, зниження платоспроможності населення, нестабільність постачання та зміни у законодавчому регулюванні.

Насамперед, компанія активно розвиває цифрові канали комунікації – офіційний сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, системи електронних платежів і доставок. Цей вектор став ключовим для розширення доступу споживачів до продукції, компенсуючи обмежену фізичну присутність магазинів у деяких регіонах. Крім того, для клієнтів було запроваджено онлайн-консультації та мобільний додаток з можливістю замовлення з доставкою, що підтвердило омніканальну стійкість бізнесу.

Паралельно з розвитком цифрових каналів «Укрзолото» впровадило ключові маркетингові та продуктові інновації. У сфері продуктової політики компанія оперативно адаптувала товарну матрицю, реагуючи на зниження купівельної спроможності населення шляхом акцентування на більш доступних моделях і срібних виробах. Ключовою маркетинговою інновацією стало посилення співпраці з амбасадором бренду (Тіна Кароль). Її образ, що символізує багатогранність, силу та незламність української жінки, був використаний для запуску тематичних колекцій (як «Пташка») та рекламних кампаній, які позиціонують прикраси як вияв внутрішньої стійкості. Такий емоційний маркетинг у кризових умовах допоміг не лише підтримати рівень продажів, але й поглибити емоційний зв'язок бренду зі споживачем.

Крім того, у період активних бойових дій компанія впровадила адаптивні моделі управління та логістики, включно з централізацією логістики та дистанційним контролем за запасами. Були оптимізовані маршрути доставки, а склади частково перенесено у безпечні регіони. Такий комплексний підхід дозволив не лише підтримувати стабільний продаж, а й зберегти імідж надійного та операційно стійкого бренду.

Таким чином, стратегічна мета компанії «Укрзолото» спрямована не лише на збільшення прибутку, а й на формування довгострокових відносин із клієнтами, підвищення рівня їхньої лояльності, створення позитивного іміджу бренду та зміцнення позицій підприємства на національному ринку. Реалізація цих орієнтирів відповідає сучасним підходам до розвитку підприємств у кризових умовах і забезпечує стійкість бізнесу на основі інновацій, цифровізації та соціальної відповідальності.

Саме як безпосередня відповідь на ці критичні виклики та задля мінімізації негативних наслідків «Укрзолото» було вимушене оперативно запровадити стратегію диверсифікації ризиків, ключовим елементом якої стали глибокі процесні інновації в управлінні та логістиці.

Диверсифікація ризиків є ключовою стратегією для забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнної економіки. Вона спрямована на мінімізацію ймовірності великих фінансових втрат та стабілізацію діяльності компаній у періоди високої невизначеності. Війна генерує комплекс критичних загроз, зокрема руйнування інфраструктури, політичну нестабільність, коливання валютних курсів та обмеження доступу до ресурсів. У відповідь на ці виклики диверсифікація дозволяє підприємствам захистити активи та забезпечити безпеку інвестицій шляхом розподілу ризикових експозицій [2].

Інноваційна діяльність «Укрзолото» не обмежується комерційними аспектами, але й включає процесні інновації в управлінні запасами та логістиці, що є критичним для життєздатності бізнесу.

Була здійснена повна цифровізація обліку товарів для оперативного контролю за переміщенням цінностей; проведена диверсифікація постачальників та перехід на безпечніші логістичні маршрути. Додатково: масштабна оптимізація витрат досягнута шляхом впровадження систем електронного документообігу та автоматизації рутинних фінансових операцій. Ці адаптаційні заходи дозволяють

компенсувати втрати від скорочення фізичної присутності та мінімізувати вплив економічної нестабільності.

Стабілізувати та покращити ситуацію можна лише шляхом запровадження дієвих заходів одночасного впливу на неї держави та підприємств ювелірної промисловості. Ключову роль у цьому випадку відіграє налагодження ефективного фінансового механізму управління витратами, спрямованого на подолання основних завдань з урахуванням реалій вітчизняного та світового ювелірних ринків, а саме покращення якості ювелірних виробів на вітчизняному ринку, розширення кордонів ювелірної промисловості, ліцензування та управління діяльністю провідних виробників, зменшення обсягів імпорту ювелірних виробів та підтримка вітчизняного виробника у цьому роді діяльності [3].

Турбулентність національного інноваційного середовища стимулює підприємства, зокрема «Укрзолото», до впровадження нових технологій та адаптаційних інноваційних рішень. Інновації у маркетингу, управлінні та виробництві дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність і мінімізувати негативний вплив воєнних ризиків. Зокрема, застосування персоналізованих пропозицій, партнерських програм і цифрових аналітичних інструментів стабілізує доходи та підтримує ефективну взаємодію з клієнтами навіть в умовах високої невизначеності. Своєчасна інтеграція таких стратегій є критичною умовою для стійкого функціонування бізнесу на ринку.

Література

1. Кобець Д. Л. Особливості маркетингової стратегії в ювелірній галузі. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 2. С. 118–123. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b9159e11-6f66-4821-a230-62cf3483c232/content

2. Дергачова В. В., Васянович А. О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації.* 2025. № 34. С. 119–124. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/748/726

3. Лахно А. І. Проблеми та перспективи розвитку ювелірної галузі в Україні // Економіка інноваційної діяльності підприємств. Інноваційне підприємництво. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2025. С. 246–247. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7943/1/NRMSE2017_V3_P246-247.pdf

4. Про компанію // Укрзолото. URL: https://ukrzoloto.ua/uk/page/about

5. Іванець К. Укрзолото: як бренд змінив гру на ювелірному ринку України // Teplodar.biz.ua. 2025. URL: https://teplodar.biz.ua/ukrzoloto-yak-brend-zminyv-gru-na-yuvelirnomu-rynku-ukrayiny

УДК 331.101.38:664(477)

Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі України

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

Березницька Марія Романівна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: mariia.bereznytska@hneu.net

У сучасній управлінській теорії акцентується увага на тому, що стратегічна перевага організації досягається не стільки через процес добору кадрів, скільки через ефективні механізми розкриття їхнього трудового потенціалу. Складність мотиваційного процесу вимагає ґрунтовного аналізу ключових детермінант, які забезпечують максимальну віддачу та сталий розвиток організації.

Проблема мотивації персоналу завжди була актуальною і привертала увагу науковців упродовж усього розвитку економічної науки. Цим питанням займалися як зарубіжні, так і українські дослідники, серед яких варто зазначити А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, А. Файоля, Ф. Херцберга, І. Баткаєву, Д. Богиню, О. Григор'єву, О. Грішнову, А. Колота, І. Мішкевич, М. Ловчеву та інших. Невирішеною проблемою є відсутність індивідуалізованих методів мотивації, що оцінюють її результативність з позицій окремого працівника. Це обумовлює актуальність розробки гнучких мотиваційних стратегій, адаптованих до специфічних потреб персоналу харчової галузі.

Успіх підприємств харчової промисловості сьогодні тісно пов'язаний не лише з якістю сировини та технологічними процесами, але й зі здатністю ефективно управляти людськими ресурсами. Зокрема, мотивація персоналу, що працює в умовах змінного графі-

ка, підвищених гігієнічних вимог і значних фізичних навантажень, має вирішальне значення. Сучасні дослідження вказують на необхідність переходу від суто фінансового стимулювання до комплексного соціально-психологічного підходу.

Аналіз актуальних стратегій демонструє значний вплив нефінансових інструментів. Доведено, що працівники, які отримують якісну психологічну підтримку та мають можливість гнучкого графіка, демонструють вищий рівень продуктивності. Наприклад, дослідження, проведене у 2023 році, виявило, що задоволеність роботою зростає на 25% у тих компаніях харчової галузі, які інвестують у програми професійного розвитку та менторство. Крім того, понад 80% працівників вважають пріоритетом можливість балансу між роботою та особистим життям, що безпосередньо впливає на рівень плинності кадрів. Ці дані підкреслюють, що інвестиції у добробут співробітника є прямою інвестицією у стійкість бізнесу [2].

Сутність мотивації полягає у спонуканні працівників до ефективної праці шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які відповідають їхнім індивідуальним потребам, цінностям і очікуванням. У харчовій промисловості, де значна частина виробничого процесу потребує дисципліни, точності та командної взаємодії, мотиваційна система повинна забезпечувати не лише матеріальне заохочення, а й соціально-психологічний комфорт персоналу.

Повномасштабна війна спричинила низку негативних тенденцій, що вплинули на внутрішній ринок праці. Це призвело до посилення конкуренції роботодавців за кваліфіковані кадри. Згідно з даними досліджень, у 2024 році 71% українських компаній зіткнулися зі значною нестачею кваліфікованого персоналу [2]. Ключовим фактором успіху стає ефективна система мотивації персоналу.

Для створення адаптованих систем мотивації важливо враховувати сучасні тенденції, зокрема: пріоритетність підвищення рівня заробітних плат та активізацію найму. Наприклад, 88% респондентів серед українських компаній збільшили заробітні плати у 2024 році,

і 88% також планують підвищення у 2025 році; 46% компаній планують збільшення робочої сили у 2025 році. Найпоширенішими інструментами фінансової мотивації залишаються повна виплата заробітної плати (98%) та система премій (84%). Спостерігається зростання гнучкості: 25% компаній дозволяють усім категоріям працівників працювати віддалено, а 63% – частині співробітників, що є важливим фактором утримання фахівців [6].

Окремим напрямом мотиваційних програм стало працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, підтримка соціально вразливих груп, надання допомоги військовим і працівникам, мобілізованим до війська, із збереженням за ними робочих місць і заробітку [2].

Американський дослідник Даніель Пінк у своїх працях звертає увагу на те, що сучасні системи мотивації в багатьох організаціях не відповідають реальним потребам працівників. Він підкреслює необхідність оновлення підходів до мотивації персоналу з метою досягнення більшої продуктивності праці та задоволеності співробітників. Концепція Пінка базується на теорії самовизначення, яка передбачає, що кожна людина має природне прагнення до автономії, саморозвитку та взаємодії з іншими. Коли ці потреби задоволені, працівники демонструють вищу ефективність і відчувають більшу якість життя. Сучасний підхід до навчання, розвитку та створення чогось нового [4].

Таким чином, організаціям необхідно переглянути наявні методи стимулювання персоналу, адаптуючи їх до сучасних умов бізнес-середовища. Управління людськими ресурсами сьогодні має орієнтуватися на задоволення базових потреб працівників: автономії (можливості самостійно приймати рішення), майстерності (прагнення вдосконалювати свої навички) та мети (бажання робити світ і себе кращими) [4].

Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі поєднують класичні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клеланда, В. Врума) з інноваційними концепціями управління персоналом.

А. Маслоу розробив ієрархію потреб, що задовольняються послідовно від базових до вищих. Д. Мак Клеланд виокремив три набуті потреби, які стимулюють ефективну працю. Ф. Герцберг запропонував двофакторну модель мотивації, що включає гігієнічні (умови праці, зарплата, політика фірми, взаємини) та мотивуючі фактори (успіх, визнання, просування, відповідальність, кар'єрне зростання) [5].

Сучасні підходи до мотивації персоналу охоплюють кілька ключових напрямів. Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток професійних навичок і творчого потенціалу працівників, дозволяючи формувати індивідуальні програми стимулювання. Поведінковий підхід враховує психологічні особливості персоналу та використовує інструменти визнання, довіри й емоційного заохочення для підвищення залученості. Інноваційний підхід передбачає цифровізацію HR-процесів, застосування гейміфікації та онлайн-навчання. Соціально-відповідальний підхід зосереджений на створенні комфортних умов праці, підтримці балансу між роботою та особистим життям. При цьому зростає роль нематеріальної мотивації, яка базується на корпоративній лояльності, професійному розвитку, участі у прийнятті рішень і гнучких умовах праці.

В умовах воєнного стану актуальності набувають також підходи до кризової мотивації, які спрямовані на підтримку морального стану працівників, збереження командного духу та довіри до підприємства. Особливо важливо забезпечити соціальний захист, стабільність виплат, психологічну підтримку та відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом [2].

Окрему увагу необхідно приділити впровадженню систем управління ефективністю (KPI, OKR), які дозволяють працівникам бачити власний внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Поєднання цих систем із гнучкими бонусними програмами створює відчуття причетності до успіху компанії.

Таким чином, сучасна мотиваційна політика підприємств харчової галузі має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних, нематеріаль-

них, соціально-психологічних і цифрових інструментів управління персоналом. Її ефективність визначається не лише рівнем заробітної плати, а й створенням атмосфери довіри, партнерства та професійного розвитку. Впровадження інноваційних мотиваційних механізмів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентних позицій підприємств харчової промисловості України.

Література

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158

2. Григорук П. Особливості та адаптований інструментарій мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Development Service Industry Management.* 2024. № 4. С. 372–377. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/349

3. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство.* 2021. № 23. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31325/Єпіфанова_Панкова.pdf?sequence=1&isAllowed=y

4. Тарасенко К. Сучасні підходи до мотивування персоналу // Lv науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти, 14 трав. 2021 р. С. 152–153. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/24e4f1b2-3f0b-4aac-a485-3cf55efa5ed4/content#page=152

5. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка.* 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76

6. Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024 // European Business Association. 2024. URL: https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/

УДК 658.8

Особливості адаптації маркетингових інструментів підприємств до кризових умов воєнного стану

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

Кондратенко Денис Віталійович,
студент, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: stilldenemy@gmail.com

Сучасне бізнес-середовище в Україні зазнає екстремальної турбулентності через триваючий з 2022 року воєнний конфлікт. Системні кризи – розриви ланцюгів постачань, інфляція, енергетичні перебої, міграція населення та зміна споживчої поведінки – роблять традиційні маркетингові моделі, орієнтовані на стабільність і довгострокове планування, неефективними. Замість цього підприємства змушені переходити до гнучких, адаптивних інструментів, які дозволяють не лише виживати в екстремальних обставинах, але й знаходити нові точки зростання, перетворюючи кризові виклики на стратегічні можливості. Аналіз наукової літератури останніх років [1–3] свідчить про стрімке зростання інтересу до проблематики кризового маркетингу саме в українському контексті. Дослідники одностайно зазначають, що воєнний стан створює унікальне середовище, в якому маркетинг еволюціонує від суто рекламної функції до інтегрованого стратегічного механізму антикризового управління. Зокрема, у публікаціях підкреслюється, що маркетингові інструменти стають ключовим елементом системи адаптивності підприємства, дозволяючи оперативно реагувати на зовнішні шоки, зберігати контакт із ринком і навіть посилювати конкурентні позиції. Актуальність цих досліджень підтверджується й емпіричними даними: за інформаці-

єю Європейської бізнес-асоціації, понад 85 % українських компаній радикально переглянули свої маркетингові стратегії після початку повномасштабного вторгнення, а 65 % повністю переорієнтували комунікаційну політику на підтримку національної резильєнтності та соціальної солідарності.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що адаптивність підприємства є інтегральною здатністю до швидкої трансформації внутрішніх процесів у відповідь на зовнішні збурення з метою збереження ефективності, рентабельності та ринкової позиції. Як зазначає Ястремська О. М. [1], ця здатність формується на основі трьох взаємопов'язаних компонентів: економічного, організаційного та маркетингового. Економічна складова передбачає гнучкий фінансовий менеджмент, перерозподіл ресурсів і створення резервів ліквідності. Організаційна – забезпечує оперативне ухвалення рішень, підготовку персоналу та командну взаємодію. Маркетингова компонента є домінантною в умовах інформаційної асиметрії та швидких змін у споживчій поведінці, оскільки саме вона дозволяє оновлювати стратегії просування, застосовувати цифрові інструменти та аналізувати ринкові сигнали. Ключовими критеріями адаптивності підприємств визначаються чутливість до коливань споживчих настроїв, можливість ітеративного тестування нових пропозицій та оперативна зміна унікальної торговельної пропозиції. Ці аспекти відображені в класифікації складових адаптованості, де інструменти, такі як CRM-системи, аналітики великих даних та омніканальних підходів, безпосередньо пов'язані з рівнем утримання клієнтів і стабільністю ринкової частки. Центральне місце в аналізі посідає концептуальна модель адаптивного маркетингу, побудована як замкнена система з вхідними сигналами (економічні, політичні, соціальні та технологічні кризи), ядром обробки (аналітика даних і штучний інтелект для прогнозування), вихідними діями (корекція ціни, комунікації, продукту та дистрибуції) та зворотним зв'язком для постійного моніторингу ефективності. Зворотний зв'язок забезпечує моніторинг

лояльності та ринкової динаміки. За оцінками автора [1], впровадження такої моделі дозволяє скоротити час реакції на ринкові коливання на 40–60 % порівняно з традиційними підходами. Емпіричні дані з кейсів 2023–2024 років демонструють, що підприємства з інтегрованими CRM-системами зменшили втрати від кризових коливань на 25–30 %, що підтверджує практичну цінність моделі.

Окремо розглядається трансформація маркетингових стратегій під безпосереднім впливом воєнного стану [2]. Зазначається суттєва зміна споживчої поведінки: за даними агентства InMind, 78 % українців віддають перевагу вітчизняним товарам, що робить патріотичне позиціонування провідним напрямом. Систематизовано адаптивні підходи, зокрема інтеграцію національних цінностей у бренд-комунікацію, переорієнтацію виробництва на оборонні потреби, повний перехід до онлайн-каналів, безкоштовну гуманітарну логістику та креативний контент з патріотичним акцентом. Кожен підхід підкріплено прикладами компаній, які досягли успіху. Мережа АЗК ОККО з кампанією «Заправляйся українським» значно збільшила продажі. Хмельницька трикотажна фабрика, перейшовши на виробництво військової форми, суттєво наростили оборот. «ПриватБанк» за допомогою програми «єПідтримка» залучив велику кількість активних користувачів. «Нова Пошта» організувала доставку значних обсягів гуманітарної допомоги, а «Укрпошта» завдяки проєкту «Воєнні марки» отримала помітний додатковий дохід. Ці приклади ілюструють, як поєднання соціальної місії з комерційними завданнями не тільки допомагає вистояти в кризі, а й створює оновлену маркетингову ідентичність, у якій ефективність бізнесу гармонійно доповнюється суспільною відповідальністю.

Значний внесок у розкриття практичних аспектів застосування маркетингових інструментів у воєнний період становить аналіз специфіки класичних елементів маркетингового міксу: продукту, ціни, просування та дистрибуції – з урахуванням обмежень, спричинених воєнним станом. В [3] розглядається вплив обмежень на

рекламу, логістику та імпорт на кожен елемент маркетингового міксу з пропозиціями адаптаційних заходів: перехід до локальних постачальників для продукту, гнучке ціноутворення з орієнтацією на доступність, просування через безкоштовні цифрові канали, такі як соціальні мережі та e-mail-розсилки, а також оптимізація дистрибуції завдяки партнерствам з волонтерськими мережами. Аналіз ґрунтується на опитуванні українських підприємств малого та середнього бізнесу, де більшість респондентів виділили падіння попиту через психологічні фактори, такі як страх і невизначеність, а також порушення ланцюгів постачань як основні виклики. Виділяються особливості: посилення ролі контенту з елементами підтримки, наприклад кампаній з донатами, етичні обмеження в рекламі з забороною розважального контенту, а також інтеграція державних програм на кшталт «єВідновлення» для бізнесу. Основні висновки містять рекомендації щодо гібридного маркетингу з поєднанням офлайн- та онлайн-каналів і моніторингу настроїв аудиторії через опитування, що сприяє підвищенню ефективності інструментів у кризових умовах. Такий підхід доповнює загальний аналіз, фокусуючись на мікрорівні реалізації.

У кризовому середовищі зростає роль емоційного маркетингу: взаємодія з брендом стає джерелом емоційної підтримки, апелюючи до солідарності та національної гордості. Автентичність критична, оскільки маніпуляції патріотизмом призводять до репутаційних втрат. Емоційний маркетинг інтегрується через контент-стратегію та персоналізовану комунікацію. Воєнні умови прискорюють цифрову трансформацію з використанням аналітики даних, омніканальності, AI-чат-ботів та резервування даних з офлайн-альтернативами.

Узагальнюючи підходи, можна виділити універсальну теоретичну модель для криз будь-якого типу з фокусом на системності та аналітиці, воєнно-специфічні стратегії з емпіричними прикладами, а також практичний аналіз маркетингового міксу для малого бізнесу з урахуванням локальних обмежень. Спільними є гнучкість, інтегра-

ція в антикризове управління та етичність; відмінності – в теоретичному, прикладному та емпіричному акцентах.

Таким чином, адаптація маркетингових інструментів у воєнних умовах постає багатошаровим процесом, що поєднує теоретичне моделювання, стратегічну переорієнтацію та технологічну трансформацію. Маркетингова гнучкість стає ключовим елементом резильєнтності, забезпечуючи виживання та зростання бізнесу. Патріотичне позиціонування з емоційним маркетингом формує нову бренд-ідентичність, де комерційна ефективність зливається з соціальною місією. Цифрові інструменти – CRM, аналітика, омніканальність – прискорюють реакцію та знижують ризики, тоді як адаптація елементів маркетингового міксу гарантує практичну реалізацію. Універсальна концептуальна модель адаптивного маркетингу слугує базовим фреймворком, а емпіричні приклади підтверджують його дієвість у реальних умовах.

Література

1. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Вип. 45.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872

2. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ.* 2025. № 6. С. 499–504.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504

3. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293

УДК 339.137.2:658.012.2

Сутність і роль конкурентної стратегії в умовах міжнародного ринку

Коноваленко Аліна Владиславівна,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: alina2003kono@ukr.net

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки зовнішнього середовища формування ефективної конкурентної стратегії набуває особливого значення для підприємств, що прагнуть розширити діяльність і зміцнити позиції на міжнародному ринку. Особливо це стосується кондитерської галузі, яка характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами споживчих уподобань, технологічними інноваціями та зростанням вимог до якості продукції. Водночас, попри значну кількість наукових робіт, присвячених проблемам конкурентоспроможності підприємств, питання формування ефективних конкурентних стратегій у кондитерському секторі з урахуванням міжнародного ринку залишається недостатньо розкритим.

Це створює наукову та практичну прогалину: більшість досліджень концентруються на загальних підходах до стратегічного управління і не враховують специфіку харчової промисловості та механізми адаптації до глобальної конкуренції [2, с. 180; 4, с. 78]. Тому актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю аналізу сутності та ролі конкурентної стратегії підприємств кондитерської галузі на міжнародному ринку, оскільки саме стратегічне управління дозволяє забезпечити ефективну конкурентну поведінку, адаптацію до глобальних викликів, формування стійких переваг і підтримку конкурентоспроможності у динамічному бізнес-середовищі.

Конкурентна стратегія є одним із ключових елементів управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на його здатність до розвитку, прибутковість і довгострокову стабільність на

ринку. Основна її мета – забезпечення стійких конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, як на національному, так і на міжнародному рівні [3, с. 249–254]. Для кондитерських підприємств це означає підвищення якості та інноваційності продукції, розширення асортименту, розвиток брендингу та маркетингових комунікацій, удосконалення логістики та оптимізацію витрат. Водночас конкуренція у цій галузі має глобальний характер, оскільки споживачі можуть обирати продукцію як локальних виробників, так і міжнародних брендів, а технологічний розвиток дозволяє інноваціям швидко поширюватися через глобальні канали збуту [4, с. 78].

До основних завдань конкурентної стратегії належать забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, формування та підтримка стійких переваг, раціональне використання ресурсів, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, посилення ринкових позицій, розвиток партнерських відносин із клієнтами та постачальниками, а також досягнення високої економічної результативності [2; 3]. У кондитерській галузі ці завдання набувають специфічного значення: сезонність попиту, інновації у рецептурах, зростання вимог до якості та безпечності продукції, тенденції до здорового харчування, а також потреба адаптації до різних культурних і нормативних стандартів міжнародних ринків.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія». Так, деякі дослідники визначають її як напрям розвитку підприємства, що базується на впровадженні ефективних методів конкурентної боротьби, залученні клієнтів і прагненні до лідерства в галузі [2, с. 78]. І. О. Ступак розглядає конкурентну стратегію як динамічний план дій, орієнтований на досягнення стратегічних цілей і формування стійких переваг, здатний швидко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов [4, с. 253]. З. Бугера визначає конкурентну стратегію як план дій, спрямований на забезпечення успіху компанії в умовах ринкової конкуренції [1,

с. 187]. Незважаючи на різні підходи, усі вони підкреслюють динамічність, цілеспрямованість та адаптивність стратегії, що є особливо актуальним для міжнародної діяльності підприємств кондитерської галузі.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити ключові характеристики конкурентної стратегії: вона формується для конкретного виду діяльності, розробляється індивідуально для кожного ринку, інтегрується в систему маркетингового і стратегічного управління, має специфічну мету, відмінну від інших стратегічних напрямів діяльності. Для кондитерських підприємств міжнародний аспект передбачає адаптацію стратегії до культурних уподобань споживачів, нормативних вимог та особливостей розподілу продукції на зарубіжних ринках. Це потребує системного підходу, що поєднує внутрішній потенціал організації – технології, кадровий ресурс, виробничу ефективність – та зовнішні фактори: конкуренцію, регуляторні бар'єри, міжнародні стандарти якості та динаміку попиту [3; 4].

Глобалізація відкриває нові можливості, але й ставить перед підприємствами виклики: збільшення конкуренції з боку транснаціональних компаній, необхідність дотримання різних стандартів безпеки та якості, потреба інвестувати у нові технології та маркетинг. З іншого боку, міжнародна діяльність дозволяє розширити ринки збуту, диверсифікувати ризики та підвищити стійкість підприємства до локальних економічних коливань [3, с. 252]. У цьому контексті конкурентна стратегія виконує роль інструменту забезпечення стійкої ринкової позиції, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення економічної ефективності.

Загалом сучасні дослідження свідчать, що ефективна конкурентна стратегія підприємства у кондитерській галузі має поєднувати такі складові: диференціацію продукту через якість та інновації, орієнтацію на потреби міжнародних споживачів, оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсів, розвиток маркетингових та логістичних каналів, а також активну взаємодію з партнерами та постачальниками. Такий

підхід забезпечує не лише збільшення прибутковості, а й формування стійких конкурентних переваг, які зберігають актуальність у довгостроковій перспективі [2, с. 180].

Таким чином, конкурентна стратегія виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством у кондитерській галузі, забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Науково-практична проблема, що досліджується, полягає у формуванні конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємствам ефективно конкурувати на глобальному ринку, враховуючи специфіку кондитерської промисловості та динаміку міжнародного середовища. Реалізація таких стратегій сприяє зміцненню позицій підприємств, підвищенню лояльності споживачів, розширенню ринкових можливостей і досягненню довгострокової стабільності.

Література

1. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства // Матеріали ІІ Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі, 26 квітня 2016 року. Тернопіль : ТНТУ, 2016. С. 186–187.

2. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. та ін. Маркетинг / за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

3. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Проблеми економіки та управління.* 2019. № 684. С. 249–254.

4. Чумак О. В., Соловйова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. № 3 (89). С. 78.

УДК 65.012.8:330.34:004.9

Цифрові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств: оцінка інвестиційної ефективності

Костін Ілля Дмитрович,
аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kostin.illia@hneu.net

Диджитал-інноваційні проєкти належать до сфери високотехнологічних розробок, логістики, фінансових технологій, електронної комерції. Подібні проєкти вимагають гнучкого інтегрованого підходу до оцінювання ефективності на основі швидкого автоматизованого аналізу даних та врахування мультикритеріальних параметрів. Використання цифрових засобів вимірювання, таких як технології «великих даних», блокчейн, цифрові двійники, штучний інтелект, робить процеси оцінки адаптивним до динамічних складних умов операційного середовища діяльності підприємств та дозволяє врахувати вимоги різних користувачів кінцевих оцінок [3].

У практичній діяльності керівники, управлінці, менеджери підприємств стикаються з рядом труднощів при виконанні диджиталінноваційних проєктів, оцінювання їх соціально-економічної віддачі: пошук найбільш доцільних до застосування методів оцінки при обмеженості часу на їх застосування та потребі швидкого прийняття рішень щодо реалізації проєктів; неповнота вхідних даних для оцінки у зв'язку із проблемами зворотного зв'язку та комунікації зі стейкхолдерами проєктів (замовників, команди проєкту, інвесторів, керівників, постачальників) як ініціаторів проєктів, які визначають подальший вектор їх розвитку; вибір показників оцінювання соціальних та економічних ефектів, які задовольнятимуть інтереси стейкхолдерів проєкту.

Традиційні методи оцінки, засновані на дисконтованих грошових потоках (Discounted Cash Flow, DCF) з використанням постійних скоригованих на ризик ставок дисконтування, здебільшого не враховують соціальні ризики виконання проєктів, різкі зміни умов операційного середовища, а отже, потенційні втрати та вигоди при оцінці довгострокових інвестицій у цифровізацію та цифрову інфраструктуру [6]. Чиста поточна вартість не враховує реінвестування доходів, неточно оцінює майбутні доходи та виплати від реалізації проєкту. Вимірювання рентабельності базується на загальних доходах від інвестицій та їх вартості, не враховуючи безліч ризиків і викликів, з якими стикаються проєктні команди.

Основним недоліком вказаних методів фінансової оцінки вважається неврахування численних фінансових вигід, які виникають при інвестуванні в цифрові проєкти, а витрати класифікуються як безповоротні витрати, які знижують прибутковість інвесторів. Ставка дисконтування вважається основною для врахування всіх видів ризиків впливу на інвестиції, збільшення якої різко призводить до скорочення чистої поточної вартості проєкту та ефекту часового заміщення, недооцінюючи довгострокові ефекти. Традиційні методи оцінки призводять до відкладення або відмови в інвестування в стійкість та адаптацію [6]. До фінансових вигід цифрових проєктів, насамперед, віднесемо можливість продажу готових цифрових продуктів компаніям на ринку для часткового покриття витрат на виконання проєкту, продаж прав власності або права використання цифрових розробок і рішень тощо, що особливо актуально для зростаючого ринку комп'ютерних, інформаційних послуг в Україні, які експортуються на зовнішні ринки.

До інших недоліків підходу оцінювання на основі обліку DCF, які позначаються на інвестиціях, належать: неможливість оцінки та визначення різних рівнів невизначеності та розсіювання можливих майбутніх результатів грошових потоків; нездатність розрізняти в процесі дисконтування систематичні ризики та специфічні для

проєкту, ідіосинкратичні ризики, що унеможливлює оцінку ефективності різних заходів управління ризиками (наприклад, скорочення, передача, уникнення, розподіл) [6].

Тому у вітчизняній літературі пропонується новий методичний підхід до оцінювання економічних ефектів, який враховує ризики розсіювання – антидисипативний підхід, що враховує як вигоди, так і потенційні втрати при зміні ринкового середовища, дозволяючи враховувати як потенційні доходи, так і витрати підприємств у виконанні складних цифрових проєктів [4, с. 5].

Зважаючи на ці основні недоліки, на відміну від української практики, в зарубіжній науковій літературі вчені пропонують подібний двосторонній підхід до оцінювання інвестицій в проєкти для чіткого відображення переваги забезпечення стійкості та адаптивності активів [6]. Інвестиції оцінюються з точки зору фінансової ефективності та з точки зору ризикової ефективності, дозволяючи інвесторам та власникам поєднати традиційну Discounted Cash Flow (DCF) із оцінкою ефективності на основі ризиків відокремленої чистої прогнозованої вартості активів (Decoupled Net Present Value, DNPV) [6]. Концепція підходу полягає у тому, що вартість ризиків відображає ризики, пов'язані з невизначеністю майбутніх грошових потоків, за які інвестори очікують компенсації (тобто доходи нижчі за очікувані та/або витрати вищі за очікувані). Формула розрахунку *DNPV* враховує період використання активів T, дисконтовані грошові потоки $\widetilde{V}_t$, $\widetilde{E}_t$ (витрати та доходи відповідно) в період часу t, а також суму витрати, пов'язаних з ризиками R_t та безризикову ставку r (1) [6]:

$$DNPV = \sum_{t=0}^{T} \frac{\widetilde{V}_t - \widetilde{E}_t - R_t}{(1+r)^t}. \quad (1)$$

Для розрахунку ризикової ефективності всі ризики розглядаються як рівноцінні, незалежно від джерела виникнення, розраховуються на основі очікуваних збитків з використанням відповідної функції

щільності ймовірності для відображення грошових потоків. Метод забезпечує узгодженість та дозволяє використовувати безризикові ставки для розрахунку Time Value for Money (*TVM*) – ефекту часової переваги (вартість грошей в часі). Дисконтовані грошові потоки та чиста приведена вартість розраховується з використанням методу симуляції Монте Карло для прогнозування розподілу ймовірностей функції, залежної від різних величин, таким чином враховуючи мінливість та невизначеність грошових потоків [6].

Крім цього, автори пропонують нову концепцію методу для оцінки економічних ефектів на основі ймовірності нормування прибутку (*RRR*). Цей параметр дозволяє пов'язати *DNPV* з традиційними фінансовими підходами *DCF* та обґрунтовувати коригування ставок дисконтування, обраних для розрахунку ефективності інвестицій [6].

Ініціатори проєктів, які оцінюють альтернативні капітальні проєкти, можуть порівняти середньозважену вартість капіталу *WACC* зі специфічними для проєкту ймовірностями нормування прибутку RRR для керованого прийняття рішень.

Запронований методичний підхід оцінювання економічної ефективності цифрових проєктів дозволяє врахувати різноманітні ризики для обґрунтованого прийняття рішень в умовах невизначеності, проте потребує значно більше зусиль для проведення розрахунків, порівняно зі стандартними методиками вимірювання віддачі.

Висновки. Систематизація методичних підходів до оцінювання соціально-економічної ефективності диджитал-інноваційних проєктів дозволила виявити найбільш доцільні методи, які враховують як фінансово-ризикові, так і соціальні аспекти ефективності.

З фінансово-ризикової точки зору найбільш адекватним методом є відокремлена чиста теперішня вартість (*DNPV*), що дозволяє кількісно визначити ризики у грошовому вираженні та врахувати ймовірність їх виникнення. Це забезпечує більш обґрунтоване ухвалення інвестиційних рішень в умовах невизначеності.

Водночас цифрові інновації мають вагомий соціальний ефект: вони сприяють розширенню доступу населення до цифрових сервісів, розвитку людського капіталу через цифрову освіту та навчання, створенню нових робочих місць у високотехнологічних секторах, зменшенню цифрової нерівності та підвищенню якості життя громад.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності інвестицій у цифрові інновації повинна поєднувати фінансово-ризикові індикатори з соціальними показниками, щоб максимально враховувати інтереси різних стейкхолдерів і забезпечувати сталий розвиток.

Література

1. Swart R. Assessing physical climate risks for investments: A risky promise. *Climate Services.* 2019. Vol. 14. P. 15–18.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.cliser.2019.04.001

2. Корват О. В. Актуальні проблеми оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Кам'янець-Подільський, 16 травня 2024 р.). Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С. 174–176. URL: https://www.researchgate.net/publication/381127547_AKTUALNI_PROBLEMI_OCINUVANNA_EFEKTIVNOSTI_INNOVACIJNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV

3. Костін І. Д., Литовченко І. В. Методичний підхід до оцінювання інноваційних проєктів в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник.* 2025. Вип. 69. С. 127.

DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-11

4. Костін І. Д. Порівняльний аналіз методів оцінювання соціально-економічної ефективності диджитал-інноваційних проєктів. *Економічний простір.* 2024. Вип. 6. С. 111–117.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-111-117

5. Кулик М. В. Стратегія формування системи ревен'ю менеджменту в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. Вип. 24. С. 103–107.

DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.103

6. Espinoza D., Rojo J., Phillips W. et al. Decoupled net present value: protecting assets against climate change risk by consistently capturing the value of resilient and

adaptable investments. *Sustainable and Resilient Infrastructure*. 2022. Vol. 8, Issue sup1. P. 323–336.

DOI: https://doi.org/10.1080/23789689.2022.2148453

7. Guthrie G. Real options analysis of climate-change adaptation: investment flexibility and extreme weather events. *Climatic Change*. 2020. Vol. 156. Issue 1. P. 231–253.

DOI: https://doi.org/10.1007/s10584-019-02529-z

8. Kasprowicz T., Starczyk-Kołbyk A., Wójcik R. R. The randomized method of estimating the net present value of construction projects efficiency. *International Journal of Construction Management*. 2022. Vol. 23. Issue 12. P. 2126–2133.

DOI: https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2045426

9. Pfister P., Lehmann C. Digital value creation in German SMEs – a return-on-investment analysis. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 2022. Vol. 36. Issue 4. P. 548–573.

DOI: https://doi.org/10.1080/08276331.2022.2037065

10. Rodionov D., Nikolova L., Abramchikova N. et al. Development of the analysis model of innovative projects efficiency management in the context of digitalization. *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy* (New York, NY, USA, 2021). New York, NY, USA : Association for Computing Machinery, 2021. P. 1–7.

DOI: https://doi.org/10.1145/3444465.3444514

11. Wang Q., Liu T., Zhong X. Digital innovation, investment efficiency and total factor productivity: evidence from enterprise digital patents. *Applied Economics*. 2023. Vol. 56. Issue 58. P. 8183–8197.

DOI: https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2289941

УДК 669.1:622

Напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняної металургії заліза в повоєнному періоді[1]

Котляров Євген Іванович,
канд. екон. наук, доцент, завідувач сектора енергетичної безпеки та енергозбереження, Науково-дослідний центр НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: ekotlarov@i.ua;

Шульга Ігор Володимирович,
канд. техн. наук, доцент, завідувач коксового відділу ДП «Український державний науково-дослідний вуглехімічний інститут (ДП УХІН)», (м. Харків, Україна),
e-mail: ko@ukhin.org.ua

Українська металургія, яка ще 10–15 років тому входила до світового рейтингу ТОП-10 виробників чавуну і сталі, на цей час переживає складні часи, посідаючи 13-те місце в світі з виробництва чавуну і лише 20-те з виробництва сталі [1]. Здебільшого це пояснюється наслідками російської збройної агресії і окупації частини території України.

Так, з 2014 р. кількість підприємств, які виробляють чавун, скоротилася (на підконтрольній території України) з 9 до 4, а кількість підприємств, що виробляють стратегічно важливий компонент доменної плавки – доменний кокс – скоротилася з 13 до 4. Відповідно, річна виробнича потужність підприємств, за нашими оцінками, скоротилася: з виробництва доменного коксу – з 16,9 млн т до 5,2 млн т, з виробництва чавуну – з 40,2 млн т до 21,6 млн т.

За висновками експертів [2], орієнтація на імпорт коксівного вугілля та/або доменного коксу може задовільнити існуючий рівень

[1] Тези доповіді підготовлені за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації.

завантаженості потужностей, але збільшення логістичних витрат погіршить конкурентоспроможність вітчизняних металургійних підприємств і практично поставить їх на межу виживання.

Крім іншого, орієнтація як вітчизняної, так і світової металургії на отримання чавуну в доменному виробництві все більше входить в протиріччя з вимогами світової кліматичної політки. За оцінками Міжнародної енергетичної агенції, в 2020 р. світова металургія 74 % усіх енерговитрат задовольняла за рахунок вугілля (яке є основним промисловим джерелом вуглецю), внаслідок чого вона продукувала 7 % загальних світових щорічних викидів діоксиду вуглецю [3]. Середньосвітові викиди цього парникового газу складають 1,4 т/т чавуну. За нашими оцінками, на вітчизняних підприємствах викиди парникового газу сягають 2 т/т чавуну.

Отже, у світі все більше поширення отримує альтернативний спосіб отримання заліза, а саме – заміна відновника-вуглецю воднем (безкоксова металургія).

Така технологія, відома як технологія прямого відновлення заліза (DRI – Direct Reduction of Iron), отримала широке промислове використання. За даними Worldsteel, у 2024 р. у світі вироблено 125,57 млн т заліза прямого відновлення, що складає 9 % від загального випуску первинного заліза.

Масовий перехід на цю альтернативну технологію стримується можливостями отримання достатньої кількості водню. В світі набули поширення 3 принципово різних способи отримання водню:

- переробка викопних горючих копалин, насамперед вугілля (шляхом газифікації);
- парова конверсія метану природного газу;
- отримання водню шляхом електролізу води.

Парова конверсія метану природного газу дозволяє отримати синтез-газ, який містить до 80 % водню і до 20 % монооксиду вуглецю. Використання такого синтез-газу дозволяє знизити викиди

парникового газу до 0,5 т/т заліза, що відповідає цільовим показникам, встановленим кліматичною політикою світу [3]. Але використання такого способу отримання водню економічно доцільне лише за умови наявності ресурсів недорогого природного газу. Така технологія найшла розповсюдження в країнах Перської затоки, в яких існують значні поклади природного газу з низькою собівартістю видобутку. Для України, яка є нетто-імпортером природного газу, такий шлях переходу до низьковуглецевої металургії є економічно недоцільним.

Технології газифікації вугілля дозволяють отримувати синтез-газ, який (залежно від способу газифікації) місить 30–40 % водню, орієнтовно 50 % монооксиду вуглецю (який теж може виконувати функції відновника, але в процесі отримання заліза перетворюється на діоксид вуглецю – парниковий газ) і решта – діоксид вуглецю (парниковий газ).

Тобто використання продуктів газифікації вугілля при отриманні заліза буде приводити до певного зменшення викидів парникового газу (порівняно з доменним процесом). За нашими оцінками, використання синтез-газу з вугілля може привести до зниження викидів парникового газу з 2,0 до 1,3-1,4 т/т чавуну.

Ще один спосіб отримання водню в промислових масштабах – електроліз води, який є дуже енергоємним. За нашими розрахунками [4] для отримання 1 млн т заліза прямого відновлення потрібно 600 млн м^3 водню, для отримання якого треба 380 ГВт×год електроенергії.

Отже, ключовою умовою для такого способу отримання низьковуглецевого водню є наявність достатньої кількості електроенергії, виробництво якої не супроводжується викидами парникового газу.

За наявними оцінками експертів, використання «зеленої» електроенергії для виробництва водню дозволяє знизити викиди пар-

никового газу на 95 %. Така електроенергія може вироблятися на атомних, сонячних чи вітрових електростанціях. В сучасних умовах України, енергетична система якої набула значних пошкоджень від російського агресора, саме ці сектори електроенергетики забезпечують базові потреби країни.

Отже, в найближчі роки навряд чи слід очікувати наявності значних ресурсів низькьвуглецевої електроенергії, які можуть бути спрямовані на потреби зеленої металургії.

Таким чином, жоден з розглянутих способів отримання водню для потреб зеленої металургії не може бути впроваджений в Україні. На нашу думку, перспективним є поєднання способів газифікації вугілля і електролізу води з урахуванням наявної сировинної бази – малометаморфованого вугілля, яке після руйнації теплової електрогенерації нашої країни має обмежений збут.

Сутність запропонованого способу отримання «зеленого» заліза полягає у такому. Сучасні технології газифікації (Conoco-Filips, Texaco) дозволяють отримувати газоподібні продукти з високою температурою (≈1500 ^{0}C). Утилізація тепла цих продуктів дозволяє отримати значну кількість електроенергії, яка може бути спрямована на отримання водню. Додатковим джерелом електроенергії є допалювання надлишкового монооксиду вуглецю, що не прореагував у реакціях відновлення.

За підсумком, загальна кількість водню, який отримується у цих двох процесах, дозволяє досягнути викидів парникового газу не більше ніж 0,5 т/т заліза, що відповідає цільовим показникам розвитку металургії в контексті кліматичної політики.

Література

1. Україна у світовому металургійному виробництві за 12 місяців 2024 р. // Об'єднання підприємств «Укрметалургпром». URL: https://www.ukrmetprom.org/ukraina-u-svitovomu-metalurgiynomu-v-47/

2. Баланс ринку вугілля для коксування в Україні 2024. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2024/12/Ukr_coking-coal-market.pdf

3. Iron and Steel Technology Roadmap Towards more sustainable steelmaking, 2020, 190 p. // International energy agency. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/eb0c8ec1-3665-4959-97d0-187ceca189a8/Iron_and_Steel_Technology_Roadmap.pdf

4. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Котляров Є. І., Шульга І. В. Аналіз напрямків трансформації гірничо-металургійного комплексу України. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 217–225.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-217-225

УДК 65.01

Сучасні концепції менеджменту в управлінні сталими агроекосистемами: виклики євроінтеграції

Краля Вікторія Григорівна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування, ДБТУ (м. Харків, Україна),
e-mail: vkralya2905@gmail.com;

Подольська Ольга Василівна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: olha.podolska@hneu.net

Перехід до сталих агроекосистем у країнах Центральної та Східної Європи набуває нового змісту під впливом сучасних концепцій менеджменту та інституційних вимог євроінтеграційних процесів. В умовах зростаючих екологічних ризиків, зміни клімату та необхідності адаптації аграрного виробництва до стандартів ЄС ефективне управління агросистемами вимагає поєднання теоретичних принципів стратегічного менеджменту з практиками екологічно орієнтованого господарювання [1; 3].

Ключовими підходами, що визначають нову парадигму управління, виступають адаптивне управління, системне мислення та партисипативна (спільна) модель ухвалення рішень.

Адаптивне управління забезпечує гнучкість та постійне вдосконалення управлінських рішень на основі моніторингу та зворотного зв'язку. Системне мислення розглядає агропідприємство як частину складної соціально-екологічної системи, де взаємодіють економічні, екологічні, технологічні та соціальні чинники. Своєю чергою, залучення стейкхолдерів – аграріїв, науковців, органів місцевої влади, громадських організацій – підвищує ефективність впровадження

інноваційних практик і сприяє формуванню довгострокової екологічної відповідальності бізнесу [3].

Євроінтеграція виступає не лише зовнішнім стимулом, а й внутрішнім каталізатором змін у сфері агроменеджменту. Політика ЄС, зокрема Спільна сільськогосподарська політика (САР 2023–2027), спрямована на підтримку кліматично розумного землеробства, розвиток екосхем і впровадження цифрових інновацій у моніторинг земельних ресурсів [2]. Для України, яка перебуває на шляху наближення законодавства до стандартів ЄС, це означає необхідність гармонізації управлінських практик, фінансової звітності, систем сертифікації та моніторингу екосистемних послуг.

Водночас інтеграційні процеси супроводжуються певними труднощами – регуляторними, інституційними та кадровими. Багато аграрних підприємств ще не мають достатнього потенціалу для відповідності екологічним стандартам ЄС через обмежені фінансові ресурси, брак технічних знань або відсутність стимулів до інновацій. Тому сучасний менеджмент має формувати нову управлінську культуру, орієнтовану на стратегічне мислення, цифровізацію, екологічну відповідальність і партнерство.

Сучасна управлінська парадигма у сфері сталих агроекосистем базується на переході від реактивного до проактивного менеджменту, коли рішення приймаються не за фактом проблеми, а на основі прогнозування ризиків і сценарного планування. Такий підхід вимагає глибокої інтеграції цифрових технологій: використання систем точного землеробства, автоматизованих ІТ-рішень для управління ресурсами [4; 5]. Впровадження інструментів аналітики великих даних дозволяє оптимізувати використання води, енергії, добрив і мінімізувати вплив на довкілля, водночас підвищуючи рентабельність підприємств.

Окремої уваги заслуговує ризик-менеджмент сталих агросистем, який у контексті євроінтеграції набуває стратегічного значення. Європейські практики доводять, що ефективне управління ризиками

в сільському господарстві неможливе без розвитку страхових механізмів, екологічного аудиту та системи інституційної підтримки [1; 3]. Для України це означає необхідність створення інтегрованих систем оцінки ризиків, які враховують як економічні, так і кліматичні чинники, та формування державної політики, орієнтованої на захист екологічно відповідального виробника.

Поступове впровадження сталих практик – таких як точне землеробство, перехід на органічне виробництво – створює реальні можливості підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного сектора. Ефективне управління цими процесами передбачає інтеграцію фінансових механізмів підтримки, міжнародних грантів і національних програм розвитку сільських територій.

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває розвиток управлінських компетентностей, здатних забезпечити взаємодію науки, бізнесу та державної політики. Необхідним є створення навчальних та консультативних центрів, які б допомагали агровиробникам у впровадженні сучасних систем менеджменту, екологічного моніторингу та управління ризиками.

Сучасні концепції менеджменту в управлінні сталими агроекосистемами формують основу переходу від традиційного виробничого підходу до стратегічно орієнтованого, інноваційного та соціально відповідального управління [2; 4].

Євроінтеграція стає не лише зовнішньою вимогою, а й ключовим чинником модернізації системи управління в аграрному секторі України, сприяючи підвищенню ефективності, екологічній стійкості та інтеграції на європейський аграрний ринок.

Література

1. Solutions for restoring Europe's agricultural ecosystems (briefing) // European Environment Agency (EEA). 22 Oct. 2024. URL: https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/solutions-for-restoring-europes-agricultural-ecosystems

2. The Common Agricultural Policy (CAP) 2023–27 – overview / CAP at a glance // European Commission – Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en

3. Supporting a transition to sustainable farming systems // IEEP (Institute for European Environmental Policy). (IEEP report, 2024). URL: https://ieep.eu/wp-content/uploads/2024/07/Supporting-a-transition-to-sustainable-farming-systems-IEEP-2024.pdf

4. Papadopoulos G. et al. Economic and environmental benefits of Digital Agricultural Technologies: A comprehensive review // Science Direct. 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772375524000467

5. European Innovation Partnership (EIP-AGRI) – Practical pages and project examples (network and interactive innovation). URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/agriculture-forestry-and-rural-areas/interactive-innovation-and-eip-agri_en

УДК 339.564

Аналіз інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності регіонів України

Купріянов Владислав Михайлович,
аспірант 2 курсу кафедри економіко-математичного моделювання,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kupriianovvladyslav@gmail.com;

Скляр Тетяна Петрівна,
аспірантка 3 курсу кафедри економіко-математичного моделювання,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: skliar.tetiana@hneu.net

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується структурними трансформаціями, спричиненими як зовнішньополітичними викликами, так і необхідністю переходу від сировинної моделі експорту до моделі, заснованої на інноваціях та високій доданій вартості. Інтеграція інновацій у експортно-імпортну діяльність стає не лише конкурентною перевагою, а ключовим фактором зміцнення економічної стійкості, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та повоєнної відбудови України.

Питання інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності досліджували у свої працях такі вчені, як Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Внукова Н. М., Норік Л. М., Ястремська О. О., Лебедєв С. С., Бараннік І. О., Мартинова О. В., Железнякова Е. Ю., Мартинова О. В., Зміївська І. В., Місюра Є. Ю., Сметанкіна Н. В., Денисова Т. В. [1], Янковой Р. В. [2].

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPI), спостерігається зниження рейтингу України за глобальним інноваційним індексом упродовж 2020–2024 років з 45-го до 60-го місця серед 133 держав світу. Водночас за рівнем інноваційної результативності відносно ВВП Україна демонструє результати, що перевищують очікувані, що свідчить про ефективне використання

обмежених ресурсів для досягнення відчутних інноваційних результатів. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку інноваційного розвитку та експортно-імпортної діяльності для оцінки впливу інноваційної активності на ефективність експортно-імпортної діяльності підприємств, регіонів і держави загалом [3].

Економічна структура регіонів України істотно відрізняється за рівнем промислового потенціалу та цифрової зрілості, що робить неможливим застосування єдиної національної стратегії інноваційного розвитку для всіх регіонів. Саме тому є важливим проведення аналізу інноваційної діяльності регіонів за допомогою економетричних методів для виявлення груп регіонів із подібними характеристиками, що створює підґрунтя для подальшого розроблення диференційованих стратегій інноваційного розвитку діяльності регіонів.

Для проведення аналізу було використано статистичні дані за 2024 рік за показниками інноваційного розвитку та експортно-імпортної діяльності промислових підприємств у 23 регіонах України [4]:

X_1 – кількість інноваційно активних промислових підприємств, % до загальної кількості промислових підприємств відповідного регіону;

X_2 – частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації у загальній кількості промислових підприємств регіону, %;

Y_1 – обсяг експорту товарів регіону, млн дол. США;

Y_2 – обсяг імпорту товарів регіону, млн дол. США.

За допомогою статистичного пакета Statgraphics 18 здійснено кластерний аналіз методом Уорда з використанням квадрата евклідової відстані, в результаті якого було виділено 3 кластери регіонів (табл. 1). Кластерний аналіз показав неоднорідність регіонів України, оскільки між кластерами спостерігається значна різниця у показни-

ках інноваційної активності (від 11 до 20%) та обсягах зовнішньої торгівлі (від 1 до понад 11 млрд дол. експорту).

Для кожного з двох кластерів проведено аналіз канонічних кореляцій з метою виявлення взаємозв'язку між групами показників інноваційного розвитку та експортно-імпортної діяльності. Значення *p-value* > 0,05 у кожному з кластерів свідчать про відсутність статистично значущого взаємозв'язку між досліджуваними групами показників. Оскільки в результаті проведеного аналізу канонічних кореляцій не виявлено статистично значущого взаємозв'язку між групами показників інноваційного розвитку та експортно-імпортної діяльності, є доцільним визначити вплив показників інноваційного розвитку на кожен з показників експортно-імпортної діяльності за допомогою багатофакторного регресійного аналізу. У першому кластері встановлено наявність статистично значущих моделей для обох залежних змінних. Для експорту отримано рівняння:

$Y_1 = 9182 - 355{,}64\ X_2$, що пояснює 54,5 % варіації показника.

Для імпорту маємо рівняння:

$Y_2 = 11837 - 476{,}69\ X_2$, що пояснює 59,6 % варіації показника.

У другому кластері жодна з отриманих моделей не є статистично значущою (R^2 = 0 %; p > 0,05), що свідчить про відсутність впливу інноваційного розвитку на експортно-імпортну діяльність у регіонах із низьким рівнем інноваційності.

Отже, у результаті проведеного дослідження інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності регіонів України було виділено три кластери. Аналіз канонічних кореляцій в кластерах не виявив статистично значущого взаємозв'язку між групами показників інноваційного розвитку та експортно-імпортної діяльності, а за допомогою багатофакторного регресійного аналізу визначено, що у першому кластері спостерігається статистично значущий вплив частки кількості підприємств, які впроваджують інновації, на обсяги експорту та імпорту. Негативний вплив показників інноваційного роз-

Таблиця 1

Характеристика кластерів регіонів України за показниками інноваційного розвитку та експортно-імпортної діяльності

Кластер	Регіони	Центроїди
1	8 регіонів: Вінницька, Запорізька, Львівська, Кіровоградська, Дніпропетровська, Івано-Франківська, Тернопільська, Харківська	X_1 = 20,45 % X_2 = 20,0 % Y_1 = 2069,22 млн дол. Y_2 = 2303,23 млн дол.
2	14 регіонів:Волинська, Житомирська, Закарпатська, Київська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська, Донецька	X_1 = 11,99 % X_2 = 10,99 % Y_1 = 976,24 млн дол. Y_2 = 1182,86 млн дол.
3	1 регіон: м. Київ	X_1 = 16,6 % X_2= 14,3 % Y_1= 11409,3 млн дол. Y_2 = 33293,7 млн дол.

витку на обсяги експортно-імпортної діяльності може пояснюватися тим, що: інноваційна активність часто має відкладений ефект; у воєнних умовах інновації в промисловості можуть бути спрямовані не на розширення експорту, а на оборонні потреби, енергоефективність та адаптацію виробництва; впровадження інновацій може зменшувати потребу в імпорті технологій або готової продукції. Отримані результати підтверджують необхідність розроблення заходів, спрямованих на узгодження інноваційної та експортно-імпортної діяльності регіонів.

У подальших дослідженнях доцільно здійснити аналіз показників у динаміці для оцінки впливу відкладеного ефекту інноваційної активності на обсяги експортно-імпортної діяльності. Таким чином, нинішній стан інноваційної діяльності ще не забезпечує суттєвого підвищення показників експортно-імпортної діяльності регіонів, однак створює передумови для технологічної модернізації економіки, що є важливим чинником повоєнного відновлення України.

Література

1. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Внукова Н. М. та ін. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.

2. Янковой Р. В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 292 с.

3. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf

4. Наука та інновації // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

УДК 331.108

Удосконалення системи адаптації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства

Курасова Ганна Олександрівна,
магістрант 2 року навчання,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: hanna.kurasova@hneu.net

Актуальність проблеми управління адаптацією персоналу обумовлена сучасними умовами жорсткої конкуренції та високою динамікою ринку праці. Процес адаптації персоналу в сучасних організаціях залишається одним із найбільш недооцінених елементів управління людськими ресурсами, хоча саме він визначає, наскільки швидко і якісно новий працівник інтегрується в корпоративне середовище.

Метою цього дослідження є розробка та обґрунтування практичних підходів до удосконалення системи адаптації персоналу як засобу підвищення ефективності управління людським капіталом підприємства.

У багатьох компаніях адаптація сприймається як короткострокова процедура – ознайомлення з робочим місцем і колективом. Насправді ж ефективна система адаптації – це довготривалий і системний процес, який поєднує професійну, соціально-психологічну, організаційну та культурну складові [2].

Найпоширенішою проблемою в управлінні адаптацією є відсутність чіткої структури, алгоритму дій і персональної відповідальності за цей процес. Часто HR-відділ зосереджується на підборі персоналу, не приділяючи належної уваги етапу інтеграції новачка після прийому на роботу [7]. Це призводить до невизначеності ролей, слабкого зворотного зв'язку і, як наслідок, підвищення рівня плинності кадрів.

Один із дієвих напрямів удосконалення – впровадження індивідуальної карти адаптації. Такий документ дозволяє чітко визначити етапи входження в посаду, завдання на перші місяці, очікувані результати та відповідальних осіб. Вона формує прозору систему контролю і дає працівникові відчуття передбачуваності та справедливості. Особливо ефективно цей інструмент працює у виробничих структурах, де чіткість процесів є ключовою умовою стабільної роботи [6].

Не менш важливою є роль наставництва. Передача досвіду через менторинг чи коучинг не лише сприяє професійному навчанню новачка, а й формує у більш досвідчених працівників почуття відповідальності та приналежності до спільної справи. За умови морального або матеріального стимулювання наставників ця практика показує високий результат у зниженні плинності кадрів і зміцненні корпоративної культури.

Система адаптації повинна охоплювати не лише професійне, а й емоційне включення працівника. Часто після перших тижнів роботи новачки відчувають невпевненість, не розуміючи, як оцінюється їхня діяльність або чи відповідають вони очікуванням керівництва [5]. Важливо, щоб менеджери підтримували постійний зворотний зв'язок – короткі зустрічі, неформальні розмови, міні-опитування. Це допомагає своєчасно виявляти труднощі та підвищує рівень довіри між працівником і керівником.

Сучасні умови господарювання вимагають використання цифрових рішень у процесі адаптації. Доцільним є впровадження інтерактивних онлайн-платформ, мобільних застосунків чи чат-ботів, які містять навчальні матеріали, відеоінструкції, короткі тести та опитування [3]. Такі інструменти дозволяють стандартизувати процеси, скоротити навантаження на HR-відділ і забезпечити єдиний рівень комунікації для всіх підрозділів.

Важливою складовою сучасної адаптації стає система оцінювання її ефективності [4]. Зазвичай вона поєднує кількісні та якісні інди-

катори. До перших належать швидкість входження працівника у робочий процес, рівень виконання планових завдань, плинність нових кадрів. До других – задоволеність роботою, рівень лояльності, самооцінка професійної готовності. Такі дані дозволяють коригувати програму адаптації в реальному часі та роблять її гнучкою.

Серед інноваційних підходів варто виділити стандартизацію адаптаційних процедур через розробку корпоративних регламентів, чек-листів і програм введення в посаду, які забезпечують однакові умови для всіх нових працівників [8]. Поєднання цих інструментів із неформальними практиками – наставництвом, груповими зустрічами, корпоративними заходами – створює збалансовану систему, де новачок відчуває підтримку, а компанія отримує мотивованого працівника.

Таким чином, удосконалення системи адаптації персоналу має розглядатися не як формальна процедура, а як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Його результатом стає не лише зростання продуктивності, а й підвищення залученості працівників, формування довіри, розвиток ініціативності та інноваційності персоналу.

Література

1. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений.* 2016. № 12. С. 640–646.

2. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління.* 2014. Вип. 3–4. С. 44–50.

3. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Глобальний економічний журнал*. 2020. С. 137–146.

4. Григор'єв О. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Розвиток сучасного українського суспільства: соціологічний та політологічний виміри.* 2020. Грудень. С. 114–123.

5. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Чинники успішної адаптації та працевлаштування молодих фахівців. *Вісник ОНУ ім. І. Мечникова.* 2018. Т. 28. Вип. 8 (73). С. 75–78.

6. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений.* 2018. № 12 (64). С. 287–291.

7. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 602–608.

8. Придатько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2018. № 1. С. 410–419.

УДК 658.3

Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства

Кусенко Анастасія Володимирівна,
здобувачка 2 року навчання другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kusenkonastya9@gmail.com

Інноваційна діяльність – ключ до конкурентоспроможності підприємства в сучасному світі. Вона вимагає не лише створення нових ідей, а й ефективного управління процесом їх впровадження для досягнення стратегічних цілей.

Управління інноваційною діяльністю – це особливий процес. Він має свої специфічні риси, які необхідно враховувати для успішної реалізації інноваційних проєктів та досягнення сталого розвитку підприємства.

Проблеми управління інноваційною діяльністю підприємства вивчали такі вчені, як Гришко А. М. [1], Гриньова В. М. [2], Колесніченко В. Ф. [3], Томах В. В. [4], Ястремська О. М. [5] та інші. Водночас ці проблеми залишаються важливими і сьогодні, а їх актуальність визначається необхідністю підприємств постійно адаптуватися до бізнес-середовища, яке постійно змінюється та забезпечувати конкурентоспроможність.

Мета викладеного матеріалу полягає в узагальненні особливостей управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Завдання дослідження:

- провести аналіз наукових джерел, публікацій і досліджень про особливості процесу управління інноваційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати значення інновацій в життєдіяльності підприємства.

Основними особливостями управління інноваційною діяльністю підприємства є такі.

Спрямованість управління інноваціями на створення та реалізацію нових ідей, технологій, продуктів або бізнес-моделей з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості. Цей процес охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль усіх етапів інноваційного циклу, від генерації ідей до їх комерціалізації.

Ефективне управління інноваціями вимагає формування сприятливого організаційного середовища, підтримки творчості та експериментів, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів і компетенцій.

Ключовою особливістю управління інноваційною діяльністю є розробка чіткої інноваційної стратегії, яка узгоджується з загальною стратегією підприємства та визначає пріоритетні напрями інновацій, цільові ринки та технології. Важливо також організувати ефективну систему управління знаннями, яка забезпечує збір, зберігання, обмін і використання інформації про нові технології, ринкові тенденції та потреби споживачів.

Успіх управління інноваціями залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, використовувати можливості відкритої інноваційної діяльності та ефективно управляти ризиками.

Управління інноваційною діяльністю підприємства є багатогранним процесом, який привертає увагу багатьох дослідників [1–5].

Аналіз наявних досліджень [2] демонструє, що ефективне управління інноваціями вимагає інтегрованого підходу, що охоплює стратегічне планування, організаційну структуру, культуру інновацій та управління знаннями.

Дослідники підкреслюють важливість формування пріоритетних напрямки інноваційного розвитку цільових ринки та необхідних ресурсів. Ефективна стратегія дозволяє підприємству концентрувати

зусилля на найбільш перспективних інноваційних проектах та забезпечує узгодженість інноваційної діяльності з загальною стратегією розвитку [4].

Крім того, важливою особливістю є приділення уваги організаційній структурі для підтримки інновацій [1]. Дослідження показують, що гнучкі та адаптивні структури, які сприяють горизонтальній комунікації та співпраці між різними підрозділами, є більш сприятливими для інновацій, ніж жорсткі ієрархічні структури.

Переважною особливістю управління інноваційною діяльністю є створення сприятливої організаційної культури, яка стимулює творчість, експерименти та прийняття ризиків [3]. Дослідники наголошують на необхідності заохочення ініціативи співробітників, надання можливостей для професійного розвитку та створення атмосфери психологічної безпеки, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропонувати нові рішення.

Управління знаннями також відіграє ключову роль в інноваційному процесі. Дослідження підкреслюють важливість створення ефективної системи збору, зберігання, обміну та використання знань всередині підприємства [5]. Це включає в себе використання інформаційних технологій, створення спільнот практиків та організацію тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників.

Аналіз літератури [1–5] показує, що управління інноваційною діяльністю є складним і динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Успішні підприємства активно впроваджують сучасні методи управління інноваціями, інвестують у розвиток людського капіталу та будують партнерські відносини з іншими організаціями, такими як університети та науково-дослідні інститути.

Однією з ключових особливостей процесу управління інноваційною діяльністю є високий рівень невизначеності та ризику. На відміну від операційного управління, де цілі та методи їх досягнення

зазвичай чітко визначені, інновації потребують експериментів, тестування гіпотез і готовності до невдач.

Успіх інноваційних проєктів не завжди гарантований, і підприємствам потрібно бути готовими до випадків, коли інвестиції в інновації не приносять очікуваних результатів.

Інновації відіграють критичну роль в оптимізації діяльності підприємства, оскільки вони є рушійною силою для підвищення ефективності процесів, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також адаптації до змін ринкового середовища.

Запровадження нових технологій, бізнес-моделей та методів управління дозволяє підприємству не лише покращити поточні показники діяльності, але й отримати конкурентні переваги та забезпечити стале зростання в довгостроковій перспективі.

Література

1. Гришко А. М., Мельник О. А. Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 178–184.

2. Гриньова В. М., Бутенко Д. С. Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. 248 с.

3. Колесніченко В. Ф. Визначення сутності категорій нововведення, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес. *Економіка розвитку.* 2018. № 4 (36). С. 100–107.

4. Томах В. В. Аналіз підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства в умовах економіки знань. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. С. 99–102.

5. Ястремська О. М., Близнюк Т. П. Оцінка інноваційної сприйнятливості підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. С. 56–62.

УДК 339.138

Формування стратегії просування дистриб'ютора GP Batteries на українському ринку

Ларіна Катерина Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: larina.bc@gmail.com;

Сидоренко Дмитро Борисович,
здобувач 2 курсу магістратури спеціальності 073 «Менеджмент»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: dimasidorenko0573@gmail.com

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації комунікацій та зростання ролі сталого розвитку особливого значення набуває питання формування ефективної маркетингової стратегії просування дистриб'юторських компаній. Дистриб'ютор виступає не лише посередником між виробником і споживачем, а повноцінним суб'єктом ринкових відносин, який формує імідж бренду на локальному ринку, впливає на поведінку споживачів і визначає рівень присутності товару в конкурентному середовищі.

Метою цього дослідження є аналіз теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії просування та розроблення практичних напрямів її реалізації на прикладі дистриб'ютора міжнародного бренду GP Batteries в Україні.

Питання маркетингової стратегії та політики просування ґрунтовно досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. В загальному вигляді більшість розуміє маркетингову стратегію просування як «систему довгострокових, взаємопов'язаних дій підприємства, спрямованих на ефективне донесення інформації про продукт, послугу чи бренд до цільових аудиторій, формування попиту, лояльності та позитивного іміджу компанії на ринку».

Так, О. А. Біловодська акцентує увагу на необхідності інтеграції політики просування із загальною стратегією розподілу, оскільки «дистрибуція є системоутворюючим елементом маркетингової діяльності, що поєднує логістичні, комунікаційні та збутові аспекти» [1]. І. Закрижевська, Т. Каткова та В. Карпенко наголошують, що ефективна стратегія просування передбачає чітке позиціонування продукції на ринку, вибір каналів комунікації відповідно до цільових сегментів та оцінку результативності за допомогою аналітичних показників [2].

Згідно з С. Смерічевським і С. Зацариніним, стратегія просування інноваційних продуктів має враховувати сервісну складову, тобто поєднання товару із сервісом, що підвищує лояльність клієнтів і формує довгострокові відносини через позитивний досвід взаємодії [3]. Своєю чергою, треба враховувати, що дистриб'юторська стратегія просування має подвійний характер: вона спрямована як на кінцевого споживача, так і на роздрібних партнерів, що зумовлює розробку диференційованої на два об'єкти стратегії.

Таким чином, більшість українських дослідників сходяться на думці, що стратегія просування у сфері дистрибуції повинна враховувати особливості партнерської взаємодії, ефективну комунікацію вздовж каналу розподілу та синергію між маркетингом виробника і дистриб'ютора.

Першим кроком розробки стратегії просування завжди виступає аналітика ринку, яка дозволяє зрозуміти тенденції та особливості ринку елементів живлення в Україні. Так, ринок елементів живлення в Україні є висококонкурентним і дуже динамічним. Основними операторами ринку виступають міжнародні бренди, такі як: Duracell, Energizer, Panasonic, Varta та декілька локальних виробників. Попит є стабільним, проте споживачі дедалі більше звертають увагу на якість, енергоефективність, екологічність і термін служби продукції.

Бренд GP відомий як виробник недорогих акумуляторів і первинних елементів живлення. Виробництво розташоване в Китаї,

Малайзії і деяких інших азійських країнах, що дає можливість випускати на ринок продукцію за невисокими цінами. Більше 5 тисяч співробітників у всьому світі і маса представництв повністю задовольняють потребу ринку в якісних товарах. GP Batteries є єдиним офіційним представником торгової марки GP Batteries на території України і пропонує весь спектр елементів живлення, що випускаються під цією торговою маркою.

В умовах високої конкуренції дистриб'ютору GP Batteries (https://gpbatteries.com.ua/) необхідно формувати чітку стратегію просування, що поєднує традиційні маркетингові інструменти та сучасні цифрові підходи, адаптовані до українського ринку.

Концептуальні засади формування стратегії просування GP Batteries повинні враховувати етапність побудови стратегії просування та обґрунтування міксу поєднання традиційних та новітніх диджитал-інструментів просування.

Розроблення стратегії просування доцільно здійснювати в кілька етапів:

1. Аналітичний етап. Включає аналіз конкурентного середовища за методом п'яти сил Майкла Портера, вивчення поведінки споживачів шляхом опитування (коротке опитування на сайті та анкетування споживачів), визначення сильних і слабких сторін бренду шляхом проведення SWOT-аналізу з урахуванням цінового позиціонування та рівня впізнаваності бренду на ринку.
2. Визначення цільових сегментів та адаптація стратегії комунікацій до кожного сегмента. Основні сегменти споживачі – це побутові користувачі, підприємства малого бізнесу, торговельні мережі, державні установи.
3. Дотримання стратегії позиціонування бренду з метою впізнаваності та лояльності цільової аудиторії. GP Batteries на сьогодні формує імідж надійного, технологічного та екологічно

відповідального бренду, який пропонує оптимальне співвідношення продукції «ціна-якість».

4. Вибір найефективніших інструментів просування, серед яких можуть бути використані такі засоби комунікацій:
   - реклама в місцях продажу, POS-матеріали, фірмові стенди;
   - участь у виставках та галузевих подіях;
   - активне використання SMM-кампаній, SEO-оптимізації, контент-маркетингу, співпраця з блогерами-оглядачами техніки;
   - партнерські програми з роздрібними мережами;
   - PR-активності, спрямовані на популяризацію екологічної утилізації батарейок.
5. Моніторинг і контроль ефективності стратегії просування шляхом впровадження і застосування CRM-системи управління взаємодією з клієнтами, регулярна оцінка KPI (динаміка продажів у структурному та географічному розрізах, частка ринку, рівень знання бренду, обсяг продажів, лояльність споживачів).

Важливим напрямом у стратегії просування дистриб'ютора є цифрові інструменти, такі як:

- data-driven маркетинг, який дозволяє приймати рішення на основі даних про поведінку клієнтів;
- контент-маркетинг на сайті, в соціальних мережах, спрямований на формування експертного іміджу бренду;
- використання таргетованої реклами в соціальних мережах Facebook та Instagram для охоплення споживачів у цифровому просторі з метою формування лояльності серед кінцевих споживачів та для залучення гуртових партнерів;
- впровадження екологічного брендингу, що резонує з трендом стійкого споживання «sustainable consumption».

Для GP Batteries це може проявлятися у створенні кампаній «Здай батарейку – збережи енергію планети», проведенні навчальних заходів для партнерів і споживачів та інших соціально-відповідальних кампаній, які будуть мати імпакт. Запропонована стратегія просування дозволить:

- підвищити впізнаваність бренду GP Batteries серед споживачів і партнерів;
- зміцнити партнерські відносини з торговими мережами та онлайн-платформами;
- підвищити рівень довіри споживачів через акцент на якості, технологічності та екологічності;
- розширити частку ринку за рахунок комбінування офлайн- і онлайн-інструментів;
- створити додану цінність бренду в очах споживача.

Таким чином, формування стратегії просування дистриб'ютора GP Batteries на українському ринку має ґрунтуватися на синергії класичних принципів маркетингу та сучасних цифрових технологій. Важливо забезпечити єдність між глобальною маркетинговою стратегією виробника і локальними особливостями українського ринку. Результатом такої стратегії стане не лише зростання продажів, а й формування довгострокової конкурентної переваги, заснованої на лояльності партнерів і споживачів, а також на підвищенні екологічної свідомості суспільства.

Література

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. № 2. С. 85–97. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a9e907d-7e29-46d0-a747-6c55652aa95c/content

2. Закрижевська І., Каткова Т., Карпенко В. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. *Innovation and Sustainability.* 2022. Т. 4. С. 160–172.

DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172

3. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. № 1 (5). С. 45–56. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165

4. Закусило В., Гавловська Н. Маркетингова складова стратегування розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management.* 2023. № 3 (19).

DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(19)

5. Самчук В. Подієвий маркетинг у стратегії просування бренду. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145. С. 68–74 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2022_5_9 .

УДК 339.138:658.8:005.21

Визначення маркетингової стратегії підприємства сегмента B2B як сучасної детермінанти забезпечення конкурентоспроможності

Липчанський В'ячеслав Віталійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент», ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: slavik190203@gmail.com

Сучасна економіка характеризується підвищеною динамічністю ринкових процесів, зростанням конкуренції та цифровізацією міжорганізаційних відносин, що визначає необхідність перегляду підходів до формування маркетингової стратегії підприємств сегмента B2B. Якщо раніше маркетинг розглядався переважно як інструмент просування та збуту, то нині він перетворився на стратегічну функцію управління, яка формує конкурентні переваги через системне управління цінністю для клієнта [1; 2].

Особливість маркетингу у B2B-сегменті полягає в тому, що рішення про купівлю приймаються колегіально, на основі економічних розрахунків, технологічних стандартів і рівня сервісу. Це зумовлює необхідність побудови довгострокових партнерських відносин, заснованих на довірі, взаємовигоді та стабільності. Як зазначає К. Хумберт [3], стратегічний маркетинг у B2B має орієнтуватися не лише на продукт, а на цінність рішень, що інтегруються у бізнес-модель клієнта.

Сучасна маркетингова стратегія підприємства визначається як комплекс управлінських рішень, спрямованих на створення, підтримку та розвиток стійких конкурентних переваг шляхом формування ефективних відносин із корпоративними клієнтами. Ключовими її складовими є позиціонування, сегментація, брендинг, управління сервісом і аналітика взаємодії [4]. Для B2B-компаній усе більшої ваги

набувають індекси лояльності та довіри – Customer Lifetime Value (CLV), Customer Retention Rate (CRR), Net Promoter Score (NPS), які відображають рівень партнерства та сталість відносин [5].

Важливою тенденцією сучасного B2B-маркетингу є цифрова трансформація, що передбачає впровадження CRM-систем, маркетингової автоматизації, аналітики великих даних, штучного інтелекту й прогнозної моделі поведінки клієнтів [2; 5]. Дослідження Deloitte (2023) підтверджує, що компанії, які інтегрують цифрові технології у маркетингову стратегію, досягають вищих показників лояльності клієнтів, швидше адаптуються до змін середовища та демонструють зростання частки ринку [1].

Одним із найефективніших підходів є маркетинг, орієнтований на цінність (Value-Based Marketing). Цей підхід акцентує увагу на створенні комплексного рішення проблем клієнта, а не лише продажу товару. У цьому контексті важливим є розвиток after-sales сервісу, консалтингової підтримки, спільного проєктування продукції, що сприяє підвищенню довіри та створенню довготривалих партнерств [3; 4]. Саме такий тип стратегій забезпечує підприємствам стабільність та зниження чутливості до коливань ринку.

Окреме місце у структурі B2B-маркетингової стратегії займає бренд-менеджмент. Корпоративний бренд виступає носієм експертності, інноваційності й довіри. Він є ключовим чинником у процесі закупівельних рішень, адже забезпечує впізнаваність і мінімізує ризики для клієнтів [4; 6]. Сучасні дослідження Gartner (2024) доводять, що компанії з розвиненим корпоративним брендом досягають у середньому на 23 % вищого рівня залучення клієнтів порівняно з конкурентами [2].

У контексті глобальної екологічної трансформації набуває значення ESG-орієнтований маркетинг, що базується на принципах прозорості, соціальної відповідальності та сталості. Компанії, які інтегрують ESG-комунікації у маркетингову стратегію, формують довіру серед партнерів і підвищують репутаційний капітал [6]. Це

підтверджує концепцію М. Портера [7] про взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентної переваги.

В умовах нестабільності бізнес-середовища ефективною є адаптивна маркетингова стратегія, яка дозволяє підприємствам B2B швидко реагувати на зміни, прогнозувати ризики та коригувати комунікаційні процеси. Такий підхід передбачає використання сценарного планування, системи раннього виявлення змін і гнучких моделей бюджетування маркетингу [1; 5].

Загалом можна виділити три провідні напрями побудови маркетингової стратегії у сегменті B2B:

1. Аналітико-інноваційний напрям – фокус на глибокому аналізі ринку, конкурентному бенчмаркінгу, виявленні трендів та прогнозуванні технологічних змін [2; 3].
2. Клієнтоцентричний напрям – побудова партнерських відносин, персоналізація сервісу, розвиток програм співпраці й підтримки лояльності [4].
3. Цифрово-комунікаційний напрям – використання контент-маркетингу, e-mail-комунікацій, віртуальних виставок, автоматизованих платформ для лідогенерації, інтеграції соціальних мереж, зокрема LinkedIn [5; 6].

Отже, маркетингова стратегія підприємства B2B-сегмента є ключовою детермінантою забезпечення його конкурентоспроможності. Вона формує стратегічну єдність між бізнес-цілями компанії та потребами клієнтів, створюючи додану цінність і забезпечуючи сталий розвиток. У сучасних умовах саме стратегічно орієнтований маркетинг, який поєднує аналітичний підхід, цифрові технології, бренд-активізм і клієнтоцентричність, стає визначальним чинником успішного позиціонування підприємства на ринку B2B [1; 2; 4; 6].

Література

1. Global B2B Marketing Trends 2023. *Deloitte Insights*. 2023.

2. Future of B2B Marketing: Digital and Customer-Centric Strategy. Gartner Research Report. 2024.

3. Humbert C. Strategic Marketing for B2B Growth. Oxford : Oxford University Press, 2021.

4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. London : Pearson Education, 2022.

5. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Harlow : Pearson, 2022.

6. Webster F. Industrial Marketing Management: New Models for B2B Relations. Amsterdam : Elsevier, 2020.

7. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2021.

UDC 658.7:005.591.6:339.137.2

Innovative Approaches to the Organization of Logistics Processes at an Enterprise as a Tool for Increasing Competitiveness

Lysenko Viktoriia,
3rd year student, The Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: vikalysenko08022006@gmail.com

The modern development of the economy of Ukraine and the world sets before companies the task of constantly increasing the efficiency of management of all spheres of activity at the enterprise. In today's conditions of high competition and global challenges, the stability of the enterprise's work and its ability to remain competitive largely depends on the correct organization of logistics processes. Logistics is not only about transport and delivery, but also about a comprehensive system of managing enterprise resources (material, information, financial).

The development of innovations has not bypassed the sphere of logistics and transportation. "The ability to innovate becomes an important competitive advantage for companies when traditional methods of competition no longer bring the expected results" [1, p. 2]. The introduction of modern technologies, automation of various processes allow optimizing logistics processes and at the same time increasing the speed of service and reducing costs, which significantly affects the competitiveness of the enterprise in the markets.

Today, global and domestic companies are actively implementing innovative approaches in the field of delivery and transportation. Examples include companies such as: Amazon, United Parcel Service (UPS), DHL and others.

"Amazon is one of the largest and most influential companies in the world" [2, p. 2]. It is this company that is actively implementing various in-

novative technologies to optimize production processes. As you can see, Amazon pays significant attention to warehouse automation, using robots for sorting instead of human power. In addition, the company develops and implements drone delivery projects (Amazon Prime Air Project). "Work on the Amazon Prime Air project began in 2013" [3, p. 101]. In order to implement this project, it was decided to develop special drones with eight propellers. These assistants are able to carry a weight of up to 3 kilograms over a distance of almost 25 kilometers. The goal of this project was for the client to place an order on the website and within 30 minutes his cargo would be at the customer's door.

United Parcel Service (UPS) is a well-known giant in the field of logistics. In 2019, this company received official permission from the US Federal Aviation Administration (FAA) for regular drone flights even at night. This allowed it to deliver drugs and various samples between hospitals in a matter of minutes. And this, in turn, is an important contribution to the field of healthcare. The company is also gradually changing its fleet to more environmentally friendly transport. For example, conventional fuel trucks are being replaced by electric trucks or vehicles running on alternative fuels.

DHL occupies a leading position in the global logistics services market. Like all others, this organization uses innovative approaches to organizing its logistics processes in order to remain one of the most prominent companies in the world. One of the important technological solutions is supply chain management systems. "The supply chain management system is a set of decentralized permanent management systems, where the basic link is focal enterprises that directly interact with resource suppliers (the procurement front) and consumers of products and services (the supply front), which include interconnected subsystems of tools, competencies, controlling and mechanisms for influencing resource flows that ensure the creation of value for end consumers of products and services" [4, p. 90]. Thanks to this solution, the company can control the entire process of cargo movement in real time, optimize routes and reduce order

processing time. In addition, digital platforms help the company track demand and quickly respond to sharp changes in logistics flows.

So, as world examples show, the ability of companies to quickly adapt to new technologies gives them the opportunity to have competitive advantages and maintain leadership positions in the global market. In addition, innovations in logistics contribute to increasing business flexibility: enterprises quickly adapt to fluctuations in demand and global challenges. Innovations ensure not only stability and the formation of sustainable competitive advantages, but also the long-term development of the company in the economic environment.

Literature

1. Марінов Є. А. Інноваційні технології в транспортній логістиці: економічний потенціал та виклики впровадження. *Академічні бачення.* 2024. № 30. С. 1–14.

2. Воробйова В. В., Джур О. Є. Конкурентна розвідка у забезпеченні економічної безпеки компанії «Amazon». *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–8.

3. Мюллер А. С., Олексюк О. І. Доставка дронами: перспективи, переваги та недоліки. *Збірник доповідей «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти».* 2020. С. 101–103.

4. Перевозова І. В., Земляков І. С., Деделюк О. В. Формування системи управління ланцюгами поставок для підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. № 41. С. 88–95.

УДК 658.787:004

Впровадження європейських практик автоматизованого контролю запасів в українських підприємствах

Луценко Юлія Володимирівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Lutsenkoyulia2309@gmail.com

Сучасна трансформація українського бізнесу відбувається у тісній взаємодії з європейськими економічними тенденціями. Одним із ключових напрямів цього процесу є автоматизація контролю запасів, що ґрунтується на європейських стандартах управління ланцюгами постачання (supply chain management) [3].

Успішне впровадження подібних практик є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності та вимог до прозорості обліку.

Європейські компанії використовують системи контролю запасів, побудовані на принципах інтегрованості, аналітичності та передбачуваності. Основна мета – не просто вести облік товарів, а керувати ресурсами на основі даних у реальному часі. Для цього застосовуються рішення класу ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management Systems), а також RFID-технології для автоматичної ідентифікації товарів [5].

Українські підприємства, інтегруючи ці підходи, отримують можливість:

- скоротити обсяг "заморожених" коштів у запасах на 20–35%;
- зменшити ризики дефіциту або надлишку товарів;
- підвищити точність обліку до 98–99%;
- оптимізувати логістичні витрати.

Так, за даними Українського логістичного альянсу (2024), 43% великих компаній України уже перейшли на автоматизовані системи контролю запасів європейського зразка, тоді як у 2019 році цей показник становив лише 17%. Розглянемо детальніше у *табл. 1.*

Таблиця 1

Динаміка впровадження автоматизованих систем контролю запасів на українських підприємствах

Рік	Частка підприємств, що застосовують автоматизовані системи контролю запасів, %	Середній рівень точності обліку запасів, %	Зниження операційних витрат, %
2019	17	85	5
2021	29	90	12
2023	38	95	18
2024	43	97	21

Джерело: створено автором на основі [2; 5]

По-перше, європейські моделі автоматизації контролю запасів передбачають не лише технічну модернізацію, але й глибоку перебудову управлінських процесів. Компанії ЄС активно впроваджують підходи Lean Inventory, Just-in-Time (JIT), Vendor Managed Inventory (VMI), які мінімізують запаси без втрати стабільності постачання [5]. Для українських підприємств адаптація цих практик означає перехід від реактивного до прогностичного управління – що дозволяє швидше реагувати на зміни попиту та знижує ризики втрати прибутку.

По-друге, підвищення інтеграційної сумісності із європейськими партнерами. Участь у програмах, подібних до EIT Manufacturing, дає змогу українським підприємствам отримати доступ до навчальних модулів, сертифікацій і технічних рішень, сумісних із вимогами ЄС [6]. Це важливо не лише для технологічного розвитку, а й для виходу на нові ринки через гармонізацію стандартів обліку та звітності.

По-третє, державний рівень підтримки. Міністерство економіки України у 2023–2024 роках запустило низку ініціатив щодо стиму-

лювання цифровізації управлінських процесів у промисловості. Наприклад, програма «Цифрова фабрика України» компенсує до 50% витрат на впровадження ERP/WMS-рішень, що дає змогу підприємствам швидше перейти на сучасні системи європейського типу.

Порівняємо європейські та українські підходи у *табл. 2.*

Таблиця 2

Порівняльний аналіз систем контролю запасів: європейський і український підходи

Критерій	Європейська модель	Традиційна українська модель	Потенційний ефект від переходу
Рівень автоматизації	Повна інтеграція ERP, RFID, аналітики в реальному часі	Часткова автоматизація, ручне введення даних	+25–30% швидкості обробки інформації
Контроль залишків	Автоматичний моніторинг у реальному часі	Періодичні інвентаризації	Зниження помилок на 60–70%
Управлінські рішення	Дані для прогнозування попиту	Реакція на нестачу або надлишок	+20% ефективності закупівель
Звітність	Відповідає стандартам ЄС (ISO 9001, ISO 28000)	Локальні бухгалтерські вимоги	Легший вихід на ринок ЄС
Людський фактор	Мінімізований, фокус на аналітиці	Висока залежність від персоналу	Підвищення продуктивності на 15–25%

Джерело: створено автором на основі [1; 2]

Впровадження європейських практик автоматизованого контролю запасів в Україні має не лише локальний, а й стратегічний ефект. Це створює основу для формування "розумних" ланцюгів постачання, здатних інтегруватися в європейську виробничу екосистему. Надалі очікується, що поєднання технологій Industry 4.0 (IoT, Big Data, Machine Learning) з логістичними процесами дозволить українським підприємствам перейти від обліку запасів до їхньої цифрової оптимізації – коли система сама прогнозує, закуповує та відстежує ресурси.

Для досягнення цього рівня необхідні:

- стабільна державна політика цифрової трансформації;
- податкові стимули на інвестиції в автоматизацію;
- формування партнерств між бізнесом, університетами та європейськими технологічними центрами.

Отже, впровадження європейських практик автоматизованого контролю запасів – це не просто технологічна модернізація, а комплексна реформа управління. Її результатом стає підвищення продуктивності, скорочення витрат, зростання прозорості бізнесу та інтеграція України у спільний економічний простір ЄС. Успіх цього процесу залежить від здатності підприємств не лише закупити нове програмне забезпечення, а й адаптувати європейську культуру управління запасами, яка базується на даних, відповідальності та постійному вдосконаленні.

Література

1. Євроінтеграція промисловості: польський досвід та українські можливості URL: https://ces.org.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=22399715940&gbraid=0AAAAACM-mc0zu6tJIe-B2L3wDrZ3xmnst&gclid=CjwKCAiA8bvIBhBJEiwAu5ayrDJ4As9sB8_HK8vL52suw0TlTq5a6l__Nc6M6urpFSJKv4qX7KFh0xoCPKMQAvD_BwE

2. Програма підтримки інноваційних стартапів від EIT Manufacturing URL: https://itf.snau.edu.ua/programa-pidtrimki-innovacijnix-startapiv-vid-eit-manufacturing/

3. Розвиток логістики в умовах Е-економіки. URL: https://imvo.com.ua/novyny/rozvytok-lohistyky-v-umovakh-e-ekonomiky

4. Український логістичний альянс. URL: https://ula-online.com/

5. Що таке WMS система. URL: https://uislab.com/uk/chto-takoe-wms-sistema/

6. Smart-фабрика: як технології удосконалюють виробництво. URL: https://delo.ua/industry/smart-fabrika-yak-texnologiyi-udoskonalyuyut-virobnictvo-434813/

УДК 338.43

Логістичні, виробничі та стратегічні чинники трансформації кондитерського ринку України в умовах воєнної невизначеності

Мажник Лідія Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,
ХНУ ім. В. Н. Каразіна;
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: lidia.mazhnik@gmail.com;

Мельник Віталій Сергійович,
здобувач другого рівня освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
e-mail: vstartmyprofl@gmail.com

У період воєнних дій кондитерський ринок України зазнає суттєвих структурних змін, що зумовлені поєднанням логістичних, виробничих, економічних і геополітичних факторів. Зростання витрат, релокація виробництв, зміна споживчих моделей і розширення ролі імпортних операторів формують нову конкурентну архітектуру ринку.

Мохонько Г. та Приліпота А. приділяють увагу аналізу транспортних потоків, ефективності логістики, управлінню витратам на перевезення та оптимізації ланцюгів доставки [1]. Васильців Н. досліджує, як логістичні операції в Україні змінюються під впливом війни: руйнування інфраструктури, зростання вартості транспорту, збільшення складських ризиків [2]. Проте варто зазначити, що узагальненню ключових тенденції та стратегічних векторів розвитку у сучасних умовах кондитерської галузі слід більше приділити уваги.

Існує дефіцит емпіричних досліджень, присвячених стратегічній адаптації кондитерських підприємств, особливо щодо трансформа-

цій бізнес-моделей, логістичних процесів, виробництва та каналів збуту в умовах війни, з урахуванням ризиків і високого рівня невизначеності.

Зростання логістичних, виробничих і пакувальних витрат виступає ключовою детермінантою цінової та ринкової динаміки. Підвищення витрат на логістику, енергоносії, сировину та пакувальні матеріали істотно впливає на формування кінцевої ціни продукції та спричиняє скорочення фізичних обсягів виробництва.

Зафіксоване падіння виробництва кондитерських виробів в Україні на 18,8 % (2022 р. [3]) супроводжується парадоксальною тенденцією зростання доходів у грошовому вимірі, спричиненою підвищенням ціни за одиницю продукції. Це створює одночасно як ризики зменшення споживання, так і можливості для нових гравців, здатних запропонувати конкурентну цінову пропозицію, зокрема у сегменті private label [4, с. 397] або локального виробництва. Логістична оптимізація, адаптація упакування та контроль витрат стають стратегічними умовами рентабельної присутності на ринку.

Військові ризики та релокація виробництв як фактори перебудови операційних стратегій. Посилення військових загроз спонукає підприємства до переміщення виробничих потужностей у західні регіони України та країни Європейського Союзу. Такі дії спрямовані на мінімізацію ризику зупинки виробництва, забезпечення стабільності ланцюгів постачання та інтеграцію в європейську інфраструктуру.

Варто зазначити, що одночасно підприємства кондитерської галузі переглядають логістичні маршрути та підсилюють співпрацю з операторами, здатними забезпечити адаптивні складські та дистрибуційні рішення. Це сприяє підвищенню професіоналізації ринку та концентрації ролі великих логістичних операторів.

Диверсифікація асортименту як реакція локальних виробників на нестабільність. Зростання непередбачуваності у кондитерському

сегменті спонукає українських виробників розширювати товарні лінійки у суміжні категорії: снеки, сухі сніданки, функціональні батончики, хлібобулочну продукцію та сезонні товари.

Диверсифікація сприяє зменшенню залежності від традиційного кондитерського сегменту, відкриває можливості для залучення нових груп споживачів та формування додаткового попиту шляхом впровадження інновацій у пакуванні, смакових характеристиках і форматах продукції. Така стратегія підтримує конкурентоспроможність виробників в умовах нестабільності попиту.

Втрата виробничих потужностей і дефіцит продукції як передумови посилення імпорту.

Пошкодження або втрата фабрик і логістичних центрів призводить до дефіциту окремих груп кондитерських виробів, що стимулює активізацію імпортних операторів.

Імпортери нарощують обсяги, розширюють портфелі брендів та посилюють присутність у роздрібних мережах. Це формує нову конкурентну конфігурацію, у якій локальні виробники вимушені оновлювати асортимент, оптимізувати витрати та вибудовувати більш ефективні партнерські моделі з дистриб'юторами.

Таким чином, кондитерський ринок України демонструє високі темпи трансформації, що перевищують динаміку ринків багатьох країн Південно-Східної Європи. Поєднання логістичних, економічних та військових факторів формує нове середовище, у якому конкуренція посилюється, а стратегічне планування потребує більшої гнучкості. Успішна присутність на ринку потребує:

- адаптованих до воєнного контексту маркетингових стратегій;
- перегляду логістичних і складських моделей;
- оптимізації витрат і врахування чутливості споживачів до ціни;
- інвестицій у нові формати, e-commerce, private label та преміум-сегмент;

- стратегічної співпраці з ефективними дистриб'юторами;
- постійного моніторингу ринкових ризиків і можливостей.

Література

1. Мохонько Г., Приліпота, А. Особливості стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135

2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78

3. Статистична база даних України // Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

4. Кетова Т. Б. Економічна сутність власних торгових марок у торгівлі та їх функції. *Бізнес Інформ.* 2019. № 11. С. 396–401.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-396-401

УДК 332.72:004.4

Концепція SAAS-платформи для управління комерційною нерухомістю: автоматизація бізнес-процесів офісів і коворкінгів як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Мажник Лідія Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,
ХНУ ім. В. Н. Каразіна;
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: lidia.mazhnik@gmail.com;

Рябченко В'ячеслав Олегович,
здобувач другого рівня освіти, ХНУ ім. В. Н. Каразіна
(м. Харків, Україна),
e-mail: 22Slav22@gmail.com

Класичні підходи до управління комерційною нерухомістю передбачають використання різних інструментів, що веде до незручного та заплутаного управління нерухомістю для орендодавців. Рівень управління орендарями прямо впливає на показники комерційної нерухомості: рентабельність, відсоток заповненості та вартість активу [5].

Багато орендодавців все ще користуються таблицями, ведення яких може призводити до помилок, які не мають функції співпраці в режимі реального часу і надають лімітований функціонал для аналітики та фінансового обліку [4].

Використовуючи вебплатформи, орендодавці можуть скоротити ручну роботу та покращити взаємодію з орендарям. Такі компанії швидше адаптуються до змін ринку та потреб клієнтів [1].

Мета роботи – представити концепт SaaS вебплатформи для автоматизації управління комерційною нерухомістю, яка дозволяє власникам офісних приміщень ефективніше керувати договорами

оренди, контролювати платежі, комунікувати з орендарями та робити аналітику. Платформа потрібна для скорочення адміністративних витрат, підвищення конкурентоспроможності та створення прозорості у взаємовідносинах між орендодавцем та орендарем.

SaaS (Software as a Service, програмне забезпечення як послуга) – це вид програмного забезпечення? яке доступно онлайн [2].

Функціонал такого виду ПЗ переважно є однаковим для всіх користувачів. SaaS працює на основі підписки, яка оплачується на конкретний період [3].

Для управління комерційною нерухомістю SaaS-модель є оптимальним рішенням, адже власникам не потрібно встановлювати складне програмне забезпечення. Модель підписки дозволяє гнучко обирати пакет залежно від кількості об'єктів та потреб і сплачувати лише за потрібний функціонал.

Розроблена нижче концепція платформи передбачає практичну реалізацію цих підходів через чотири основні модулі.

Перший модуль: Управління договорами. Надає можливість орендодавцям оформлювати угоди в електронному варіанті. Всі договори зберігаються у системі, які можна знайти за пошуком.

Також присутні автоматичні оповіщення про терміни завершення договорів. За допомогою електронних підписів угоди укладаються швидше, і це також знижує необхідність у паперових копіях.

Другий модуль: Управління платежами. Другий модуль існує, аби вести контроль платежів і заборгованостей. Тут орендодавець встановлює розмір орендної плати та розклад платежів, а система генерує рахунки згідно з умовами договору.

Орендар отримує рахунок і сплачує його на банківські реквізити орендодавця. Щоб підтвердити платіж, орендар завантажує квитанції на платформи. Фінансовий облік стає простішим, і зменшується робота з паперовими документами.

Третій модуль: Комунікації. Мета цього модуля – це прибрати хаотичну комунікацію через месенджери та електронну пошту. Інформація про всі взаємодії та листування залишається в системі і не може бути видалена, що в майбутньому зробить розгляд потенційних спорів та конфліктів прозорим і зрозумілим.

Четвертий модуль: Аналітика та звітність. На платформі є функціонал створення звітів, що показують такі дані: рівень використання об'єктів, обсяг отриманих платежів та розмір заборгованостей.

Орендодавець має змогу аналізувати прибутковість об'єкта за різні періоди та приймати рішення щодо оптимізації цін.

Використання цієї SaaS-платформи дає кілька переваг для управління комерційною нерухомістю:

- операційна ефективність – єдине місце зберігання всіх даних про договори, платежі та комунікацію скорочує час управління. Орендодавцям більше не потрібно витрачати час на пошук роздрібнених електронних листів, таблиць і документів;
- покращення комунікації – централізований канал комунікації з орендарями скорочує непорозуміння та конфлікти;
- фінансовий контроль – платформа забезпечує облік платежів, автоматичне виставлення рахунків та аналітику по кожному об'єкту;
- конкурентна перевага – власники, які впровадили таке SaaS-рішення, мають більше орендарів через зручність взаємодії. Вони швидше адаптуються до змін ринку та потреб клієнтів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

Класичні методи управління комерційною нерухомістю створюють адміністративні витрати та знижують конкурентоспроможність власників офісних приміщень. Запропонована платформа розв'язує означені проблеми через інтеграцію чотирьох основних

модулів: управління договорами, контроль платежів, комунікація та аналітика.

Таким чином, за рахунок використання можливостей платформи підприємство може мати такі переваги, а саме:

- автоматизація рутинних процесів, що скорочує час процесу адміністрування;
- забезпечення прозорості у взаємовідносинах орендодавця та орендаря;
- точний фінансовий облік та наявність можливості сформувати аналітику в реальному часі;
- модель підписки, яка доступна для власників із малою кількістю об'єктів.

Отже, впровадження цифрових SaaS-рішень є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу у сфері комерційної нерухомості.

Література

1. Пархуць Е. Д., Охданська О. Д. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. *European Journal of Management Issues.* 2025. Т. 33. № 2. С. 75–87.

DOI: https://doi.org/10.15421/192507

2. Пундик В. І. Моделі хмарних сервісів. *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції* (м. Тернопіль, 2018 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. С. 226–227. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25397/2/MNTK_2018_2018_Pundyk_V_I-Cloud_services_models_226-227.pdf

3. Романків Н., Ситніков Д. Аналіз і вибір методів кастомізації saas-рішень, побудованих за допомогою технологій cloud-native. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2023. № 4 (26). С. 68–77. URL: https://www.itssi-journal.com/index.php/ittsi/article/view/443

4. The state of commercial property management technology, 2025 || Building Engines, BOMA International. 2025. URL: https://www.buildingengines.com/wp-content/uploads/2024/12/The-state-of-commercial-property-management-technology-2025.pdf

5. Bytautė S., Peciulis V. Bibliometric Insights into Research on Commercial Real Estate Tenants' Assessment. *Vadyba: Journal of Management*. 2024. Vol. 1, No 40. P. 45–62. URL: https://www.researchgate.net/publication/383897897_BIBLIOMETRIC_INSIGHTS_INTO_RESEARCH_ON_COMMERCIAL_REAL_ESTATE_TENANTS'_ASSESSMENT

УДК 658.8

Сучасні методи підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві

Малюк Діана Сергіївна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: dimlu123@gmail.com

Виявлення та впровадження сучасних методів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства сприяє покращенню його конкурентних позицій на ринку та забезпечує стабільний розвиток у мінливих економічних умовах. Головним завданням в умовах економічного спаду та посилення кризових явищ особливої ваги набуває прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зростання ризиків господарської діяльності потребує постійного вдосконалення системи маркетингової роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства [1]. Управління маркетинговою діяльністю має забезпечувати гнучкість, адаптивність та орієнтацію на потреби споживачів. Реалізація поставлених завдань потребує глибокого аналізу сучасного стану маркетингової діяльності підприємств та виявлення основних проблем її ефективності.

Удосконалення маркетингової діяльності, а саме технологій маркетингу на підприємстві є актуальним завданням внаслідок зростаючої ролі маркетингової діяльності та її впливу на результати діяльності підприємства в цілому [3]. Для ефективного управління маркетингом важливо проводити комплексний аналіз ринкового середовища, що передбачає дослідження поточного стану ринку, його сегментацію, а також оцінку й прогнозування споживчого попиту.

Проблематика підвищення ефективності тривалий час перебуває у полі зору вітчизняних науковців, а саме таких як: Ангелко І. В., Лех І. А., Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С., Янчук Т. В., Любінчак К. Р. та ін. [2].

Основне завдання управління маркетингом полягає в синхронізації процесу керування елементами маркетингового комплексу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, водночас сприяв підвищенню ефективності інших елементів і, як наслідок, посилював загальний синергетичний ефект.

Слід виокремити базові напрями вдосконалення маркетингової діяльності промислового підприємства, зокрема [3]:

- в маркетингових дослідженнях: проведення системних маркетингових досліджень для визначення купівельних переваг і тенденцій попиту;
- у розробці товару: активна модифікація асортименту продукції та впровадження інноваційних товарів;
- в ціновій політиці: формування гнучких цінових стратегій, адаптованих до ринкових умов;
- у рекламній діяльності: розвиток цільової реклами та персоналізованих комунікацій зі споживачами;
- в персональних продажах: застосування методів маркетингу взаємодії у сфері персональних продажів;
- в організації розповсюдження: вдосконалення каналів розподілу та налагодження довготривалих партнерських відносин;
- в організаційній структурі: вдосконалення каналів розподілу та налагодження довготривалих партнерських відносин.

У сучасних умовах з метою покращення результатів діяльності підприємства процес удосконалення маркетингової системи має бути безперервним і орієнтованим на зміну потреб споживачів та тенденцій ринку. Ефективне застосування сучасних методів і технологій маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному динамічному ринковому середовищі підприємства мають постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії та ін-

струменти. Відсутність універсальних підходів до управління маркетингом зумовлює необхідність гнучкості, креативності та аналітичного мислення з боку маркетологів. Підвищення ефективності маркетингу має здійснюватися системно та комплексно, охоплюючи аналіз ринкового середовища, стратегічне планування, проведення маркетингових досліджень, формування комунікаційної політики, впровадження адаптивного ціноутворення, оптимізацію збутової діяльності та розвиток інноваційних підходів [4].

Література

1. Лямзіна В. О. Удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві як чинник його конкурентоспроможності та сталого розвитку. *Електронний архів Національного технічного університету України «КПІ ім. Ігоря Сікорського».* URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3324019a-4858-47f8-840a-73f3731909e4/content

2. Череп О. Г., Джакишева У. К., Бехтер Л. А., Новицька І. Д. Ефективність підприємства на засадах маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. С. 45–52.

3. Ковальчук К. В. Цифрова трансформація маркетингу в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 3 (303). С. 228–235. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-28.pdf

4. Лямзіна В. О. Удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Електронний архів Хмельницького національного університету.* URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7dec66-7d80-4beb-8648-0144178ba519/content

UDC 338.23

Regulatory Policy and Innovations as a Basis of Sustainable Development of Healthcare

Martynenko Maryna,
DSc (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Logistics, and Innovation,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
e-mail: maryna.martynenko@hneu.net

The regulation of healthcare markets constitutes a key prerequisite for the attainment of the Sustainable Development Goals (SDGs). By addressing market imperfections, redistributing financial risks, and fostering equitable access to essential medical services, health regulatory policy establishes the institutional framework necessary for realizing Universal Health Coverage (UHC).

Innovations in healthcare serve as a critical driver of sustainable development by enhancing the efficiency, accessibility, and quality of medical services. Through the integration of digital technologies, data analytics, and new models of care delivery, innovation contributes to the optimization of resource use and the reduction of systemic inequalities in health outcomes. Moreover, innovative approaches such as telemedicine, personalized medicine, and artificial intelligence support the creation of resilient health systems capable of adapting to emerging global challenges. As a result, innovation not only improves population health but also reinforces the social and economic foundations necessary for achieving the Sustainable Development Goals.

The objective of this research is to justify the importance of regulatory policy and innovation within the healthcare sector as mechanisms for mitigating the adverse consequences of market inefficiencies and facilitating progress toward the Sustainable Development Goals.

Within the framework of the global sustainable development agenda, the regulation of health markets has emerged as a crucial determi-

nant in the formation of equitable, efficient, and resilient healthcare systems. Since the endorsement of the United Nations' 2030 Agenda for Sustainable Development in 2015, the interconnectedness between health, social stability, and economic prosperity has been increasingly acknowledged as a foundation of sustainable growth [1]. Among the 17 SDGs, Goal 3 – "Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages" – occupies a central and integrative role, both reflecting and facilitating advancements across the broader SDG framework.

Unlike conventional commodity markets, healthcare markets are inherently prone to distortions arising from information asymmetry, externalities, and uncertainty on both the demand and supply sides. These features give rise to systemic market failures, which frequently result in unequal access to services, inefficient resource distribution, and heightened exposure of households to catastrophic healthcare expenditures [2; 3].

Regulatory policies and innovations in health exert a multidimensional impact extending beyond the boundaries of the health sector. By improving population health outcomes, regulation enhances labor productivity, supports educational achievements, and strengthens economic resilience, thereby generating a positive feedback mechanism that reinforces sustainable development [4].

Effective regulation ensures that healthcare functions as a public good, safeguarding social equity and protecting individuals from financial risks. The integration of regulatory frameworks into comprehensive sustainable development strategies is therefore essential for ensuring that progress toward SDG 3 – and the 2030 Agenda overall – is inclusive, durable, and adaptive.

One of the fundamental directions in achieving the Sustainable Development Goals is the promotion of universal and equitable access to healthcare services across all population groups. However, due to the specific structural characteristics of the healthcare market, it cannot, in the absence of government intervention, adequately meet the needs

of all citizens for high-quality medical care. The underlying causes of this limitation include imperfect competition, externalities, principal–agent dilemmas and information asymmetry, third-party payment systems, irrational consumer behavior, uncertainty, and barriers to entry.

To mitigate the adverse consequences arising from the aforementioned factors, it is appropriate to implement a set of regulatory policy measures within the healthcare sector, encompassing the following key directions:

- • market regulation and competition policy – including antitrust oversight, price control mechanisms, and initiatives to foster fair competition among healthcare providers;
- public health interventions – such as vaccination campaigns and financial incentives or subsidies aimed at encouraging preventive healthcare practices;
- governance and accountability reforms – incorporating payment system restructuring, regular audits, performance-linked remuneration schemes, transparency initiatives, mandatory data disclosure, the implementation of eHealth platforms, and systematic quality reporting;
- ost-sharing mechanisms – including co-payment and deductible systems, as well as managed care arrangements designed to enhance efficiency in healthcare spending;
- information and behavior regulation – through health literacy promotion, regulation of medical advertising, and the establishment of evidence-based clinical guidelines;
- financial protection and risk management – via social insurance programs, risk pooling arrangements, and targeted subsidies for vulnerable groups;
- market entry facilitation and innovation support – including incentives for new healthcare providers and the development of digital health infrastructure;

- provision of merit goods through public financing – where direct government funding and delivery of essential healthcare services ensure equitable access for all population groups.

The regulation of innovations in healthcare plays a pivotal role in ensuring that technological progress aligns with the principles of sustainable development. One of the key regulatory directions involves establishing ethical and legal frameworks for the use of artificial intelligence, big data, and digital health tools to protect patient privacy and data security.

Another essential aspect is the creation of standards for quality assurance, interoperability, and safety of innovative medical technologies to guarantee their effectiveness and equitable access. Governments also play a crucial role in promoting public–private partnerships and incentivizing research and development through grants, tax benefits, and innovation-friendly procurement policies.

Regulatory measures aimed at fostering health technology assessment help to evaluate the social, economic, and clinical impacts of innovations before large-scale implementation.

In conclusion, global and national strategies for sustainable innovation emphasize capacity-building, workforce digital literacy, and equitable distribution of technological benefits across regions. Altogether, these regulatory efforts ensure that innovation and regulatory policy contribute not only to technological advancement but also to the long-term resilience, inclusiveness, and sustainability of health systems.

Literature

1. United Nations. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld

2. Arrow K. J. Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review.* 1963. Vol. 53. No. 5. P. 941–973. URL: https://assets.aeaweb.org/asset-server/files/9442.pdf

3. Mossialos E., Wenzl M., Osborn R., Anderson C. International profiles of health care systems // Commonwealth Fund. 2020. URL: https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/system-profiles

4. World Health Organization. Financing health for all: increase, transform and redirect // WHO. 2021. URL: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/council-on-the-economics-of-health-for-all/who_councileh4a_councilbrieffinal-no2.pdf?sfvrsn=bd61dcfe_

УДК 658.012.2:330.341.1:004

Формування інноваційно-орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки

Мащенко Марина Анатоліївна,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків, Україна),
e-mail: Maryna Mashchenko@khpi.edu.ua;

Пономаренко Олександр Олександрович,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Oleksandr.Ponomarenko@hneu.edu.ua

У XXI столітті цифрова економіка стає домінуючою формою організації виробництва, торгівлі, управління та комунікацій. Для більшості підприємств інновації перетворюються на основне джерело конкурентних переваг, оскільки традиційні чинники – ціна, обсяги виробництва, доступ до ресурсів – поступово втрачають своє вирішальне значення.

В умовах швидких технологічних змін, глобальної конкуренції стратегічне управління підприємством має базуватися на інноваційній парадигмі розвитку, що передбачає постійний пошук нових ідей, технологій і бізнес-моделей.

Цифровізація створює передумови для глибокої трансформації економічних відносин, а саме – переходу від ресурсно-орієнтованого до інформаційного типу розвитку. Інновації стають системним елементом стратегії підприємства, що охоплює виробництво, логістику, маркетинг, управління персоналом. Тому питання формування інноваційно-орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності набуває ключового значення як для національних, так і для міжнародних компаній.

Для України ця проблема має додатковий вимір. Підприємства стикаються із низьким рівнем інноваційної активності, недостатнім фінансуванням НДДКР, обмеженим доступом до цифрової інфраструктури та слабкою взаємодією між науковими установами й бізнесом. Водночас у межах процесів євроінтеграції розвиток інноваційно-орієнтованого стратегічного управління розглядається як передумова інтеграції у європейський науково-технологічний простір.

Під інноваційно-орієнтованою стратегією розуміють довгостроковий напрям розвитку підприємства, який забезпечує формування та реалізацію інноваційного потенціалу для створення сталих конкурентних переваг. На відміну від традиційних стратегій зростання або диференціації, інноваційна стратегія орієнтується не на реагування, а на передбачення змін у середовищі та проактивне формування нових ринкових можливостей.

Теоретичною основою такого підходу є концепції динамічних здібностей підприємства [1], ресурсно-компетентнісний підхід [2] та теорія відкритих інновацій. Вони доводять, що конкурентоспроможність залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності підприємства швидко адаптувати, інтегрувати й переосмислювати свої ресурси, створюючи нові комбінації знань і технологій.

З позицій стратегічного менеджменту інноваційно-орієнтована стратегія повинна [3]: базуватися на оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства; передбачати гнучку організаційну структуру, що підтримує експерименти та навчання; інтегрувати цифрові технології у всі бізнес-процеси; забезпечувати інноваційну культуру, де ініціативність і ризик сприймаються як частина розвитку.

Конкурентоспроможність сучасних підприємств дедалі більше визначається не масштабом виробництва, а швидкістю інноваційного циклу. Використання цифрових технологій (Big Data, IoT, штучного інтелекту, блокчейн, CRM і ERP-систем) дає можливість підви-

щити продуктивність, знизити трансакційні витрати, оптимізувати ланцюги постачання, персоналізувати обслуговування споживачів і скоротити час виходу на ринок.

Інноваційно-орієнтована стратегія сприяє формуванню нових джерел конкурентних переваг: продуктових (створення унікальної цінності для клієнта через інноваційний продукт); процесних (автоматизація, скорочення витрат, підвищення ефективності); маркетингових (нові канали збуту, брендинг); організаційних (гнучкі структури управління, кросфункціональні команди); соціальних (інновації в корпоративній культурі, етична та екологічна відповідальність).

Формування інноваційно-орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю для сучасних підприємств у цифровій економіці. Така стратегія забезпечує синергію технологічного розвитку, стратегічного управління та людського капіталу, сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню позицій на ринку.

Ключовими умовами успіху є: створення організаційно-інституційного середовища для стимулювання інновацій; розвиток цифрових компетенцій персоналу; формування відкритих партнерських зв'язків між бізнесом, наукою та державою; орієнтація на цінності сталого розвитку та етичного підприємництва.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделі оцінювання ефективності інноваційно-орієнтованих стратегій з урахуванням цифрової трансформації галузей, а також у створенні методик прогнозування конкурентних переваг на основі штучного інтелекту та аналітики Великих Даних.

Література

1. Teece D. J., Pisano G., & Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal.* 1997. No. 18 (7). P. 509–533. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3256

2. Dalain A. F., Alnadi M., Allahham M. I., Yamin M. A. The Impact of Technological Innovations on Digital Supply Chain Management: The Mediating Role of Artificial Intelligence. *Logistics*. 2025. No. 9 (4). P. 138.

DOI: 10.3390/logistics9040138

3. Wu L. The Impact of Supply Chain Digitalization on Firms' Capabilities. *Journal of Business Logistics.* 2025. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jbl.70023

УДК 658.7:004.9:355.02

Удосконалення закупівельної діяльності підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій у воєнний період

Мельникова Катерина Валеріївна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: melnikovakv@yahoo.com;

Жерновий Андрій Сергійович,
здобувач 2 курсу другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: zernovijandrij89@gmail.com

Закупівельна діяльність підприємств в Україні в період війни постраждала у зв'язку зі зниженням надійності постачальників, руйнуванням логістичної інфраструктури, нестачею ресурсів, підвищенням цін тощо. В цих умовах впровадження сучасних інформаційних технологій і цифровізація дозволяє оптимальніше управляти ресурсами, поліпшити прозорість у сфері закупівель, зменшити вплив людського фактору, а також стає засобом підвищення ефективності діяльності підприємств.

Закупівельна діяльність підприємства охоплює весь ланцюг постачання від його початку та передбачає: вибір постачальників, перевізників і посередників; визначення обсягів, асортименту та ритмічності поставок; укладання договорів і контроль за дотриманням умов; моніторинг постачань і, за потреби, внесення змін до умов постачання.

Негативні фактори та проблеми в закупівлях, які спричиняє війна, це дефіцит ресурсів, зріст цін та логістичних витрат, обмеження кількості постачальників, складність міжнародних поставок, збільшення ризиків і втрат, пошкодження складської інфраструктури, зменшеність маневреності використання транспорту тощо. В таких

умовах стає неможливим виконання таких операцій швидко, прозоро і гнучко.

Основним напрямком, який дозволить мінімізувати вплив негативних факторів та дасть змогу менеджерам приймати ефективні управлінські рішення, – це впровадження сучасних інформаційних технологій в діяльність підприємств, у тому числі і закупівельну.

Сучасні інформаційні технології дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, контролювати рух ресурсів, знижувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями у постачанні.

Найбільш поширеними інформаційними технологіями, які використовують в закупівельний діяльності, є:

- ERP-системи, які дозволяють інтегрувати закупівельну діяльність із фінансами, виробництвом і складуванням;
- CRM- та SRM-системи, які сприяють ефективному управлінню відносинами з постачальниками;
- електронні торговельні платформи та системи e-procurement, які забезпечують прозорість закупівель, зниження витрат і мінімізацію корупційних ризиків;
- хмарні сервіси та системи аналітики, що дозволяють здійснювати моніторинг ринку постачальників, аналізувати ціни та прогнозувати потреби підприємства в ресурсах.

Цифрова трансформація закупівель передбачає комплексне впровадження програмних рішень, які забезпечують автоматизацію всіх етапів закупівельного процесу – від формування потреби у ресурсах до контролю їх фактичного надходження на склад. Використання корпоративних ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати функції закупівель із фінансовим, виробничим і складським обліком. Це сприяє підвищенню прозорості, скорочен-

ню часу на погодження заявок і забезпечує більш точне планування матеріальних потреб підприємства.

CRM- та SRM-системи (Customer/Supplier Relationship Management) дають змогу створювати єдину базу даних постачальників, вести облік, оцінювати їх надійність та ефективність за допомогою показників якості поставок, термінів виконання замовлень і цінової політики. У період війни, коли логістичні маршрути змінюються, а ризики недобросовісності контрагентів зростають, такі системи стають особливо корисними для ухвалення оперативних і обґрунтованих управлінських рішень.

Також актуальним є використання електронних торговельних платформ та систем електронних закупівель (e-procurement) в Україні. Наразі значного поширення набула система Prozorro, яка забезпечує відкритість, прозорість процесу закупівель. Для приватного бізнесу активно розвиваються комерційні платформи, які дозволяють підприємствам швидко знаходити постачальників, порівнювати пропозиції, укладати контракти в електронному форматі й відстежувати їх виконання. У воєнних умовах це надзвичайно важливо, адже підприємства можуть проводити закупівлі дистанційно, не порушуючи вимог безпеки персоналу та зберігаючи оперативність бізнес-процесів.

Використання хмарних технологій у сфері закупівель забезпечує доступ до даних у будь-який час і з будь-якого місця, що є критично важливим для компаній, офіси яких переміщено або частково зруйновано.

Вони спрощують спільну роботу різних підрозділів підприємства, дають змогу керівництву контролювати всі етапи закупівельного процесу в реальному часі та приймати стратегічні рішення у віддаленому режимі.

Наступним етапом цифрової еволюції закупівель є концепція Закупівель 4.0 (Procurement 4.0), що передбачає комплексне викорис-

тання технологій Індустрії 4.0 для автоматизації, гнучкості та інтелектуальної оптимізації закупівельних процесів.

Застосування технологій Big Data і штучного інтелекту (AI) у сфері закупівель стає перспективним напрямом, адже дає змогу автоматично виявляти ризики постачання, формувати рейтинги постачальників, передбачати коливання цін і пропонувати напрямки оптимізації.

Впровадження та використання сучасних інформаційних технологій в економічну діяльність підприємств у воєнний період, коли постійно змінюється зовнішнє середовище та внутрішні можливості, дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень, мінімізувати ризики, забезпечити доступний, прозорий і гнучкий інформаційний обмін, а також оптимізувати витрати й час.

У воєнний період, коли економічні обставини змінюються складно прогнозовано, цифрові рішення допомагають підприємствам залишатися стійкими, адаптивними й здатними продовжувати діяльність навіть за умов кризового середовища.

Удосконалення закупівельної діяльності підприємств у воєнний період та післявоєнному відновленні економіки має базуватися на інноваційних підходах і цифрових рішеннях, що забезпечують прозорість, гнучкість, ефективність і безперервність створення ланцюгів постачання.

Література

1. Висоцька О., Бережна В. Вплив війни на управління постачаннями підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 112–119.

2. Кашульська Т. Цифровізація логістичних процесів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 3. С. 45–50.

3 Небилиця О. Трансформація закупівельної діяльності підприємств у цифровому середовищі. *Економіка і суспільство*. 2025. № 42. С. 91–98.

4. Олініченко К., Чміль Г. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності підприємств у період війни. *Економічний форум.* 2024. № 2. С. 67–72.

5. Кара Н., Зинич Л. Підвищення ефективності управління постачаннями у промислових підприємствах України. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2023. № 5. С. 138–144.

УДК 330.3:321

Шляхи удосконалення збутової діяльності підприємств в умовах війни

Мельникова Катерина Валеріївна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: melnikovakv@yahoo.com;

Храмцов Тимур Русланович,
здобувач 4 курсу першого (бакалаврського) рівня, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: emailforschul@gmail.com

Головним завданням підприємств України в умовах війни стає пошук ефективних шляхів удосконалення збутової діяльності, які дозволяють втримати конкурентоспроможність і забезпечити стабільні продажі в процесі реалізації продукції. Зміна ринкової кон'юнктури, логістичні обмеження, нестача фінансових ресурсів і зниження платоспроможності споживачів змушують бізнес адаптуватися до нових умов.

Підприємницький сектор виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування національної економіки в умовах воєнного стану. Саме бізнес-структури відіграють провідну роль у постачанні ринку та населення необхідними товарами та послугами, наповненні бюджетів усіх рівнів податковими надходженнями, створенні робочих місць і формуванні конкурентного середовища.

Водночас військові дії призвели до масштабних руйнувань промислових підприємств і транспортної інфраструктури, розриву логістичних ланцюгів, енергетичного дефіциту, скорочення обсягів виробництва, підвищення собівартості продукції та зниження купівельної спроможності населення. Крім того, зберігаються проблеми корупції та нестабільності нормативно-правового середовища, що

суттєво ускладнює ведення і розвиток бізнесу в умовах воєнної економіки.

Війна в Україні суттєво вплинула на економічну діяльність усіх підприємств, особливо на процес збуту, просування продукції і надання послуг. Порушення наявних логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності населення, відтік споживачів з найнебезпечніших регіонів, руйнування транспортної і складської інфраструктури, дефіцит кадрів, проблеми комунікацій з клієнтами та обмеження ринків збуту – це ті виклики, які зумовили необхідність пошуку сучасних інноваційних шляхів збутової діяльності.

Державна підтримка, включаючи фінансову допомогу, податкові пільги, логістичну та консультативну підтримку, є життєво важливою для їх виживання та розвитку.

Пошук ефективних шляхів адаптації системи збуту до реалій побудови бізнесу в умовах війни для підприємств, які прагнуть зберегти позиції на ринку, мінімізувати втрати і створити передумови для відновлення після завершення воєнного стану, є необхідністю.

Узагальнимо основні шляхи удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах війни.

В умовах війни підприємства стикаються зі складними викликами та проблемами, які потребують негайного та цілеспрямованого вирішення.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення збуту є впровадження сучасних цифрових технологій, використання електронної комерції, CRM-систем, онлайн-маркетплейсів та соціальних мереж для просування продукції.

Сучасні інноваційні технології дозволяють швидше реагувати на зміни попиту, розширити географію продажів, зменшити витрати, підвищити рівень сервісу.

Воєнні дії призвели до руйнування багатьох транспортних коридорів і розподільчих складів, що вимагає переорієнтації логістичних

ланцюгів та їх адаптації до змін зовнішнього середовища в реальному часі, відмови від надлишкових запасів і переходу до доставки за замовленням з метою мінімізації використання складських площ та забезпечення транзитних поставок.

Наступним кроком є процес мінімізації ризиків, і для цього необхідним є впровадження гнучких систем доставки, диверсифікація маршрутів та місць зберігання готової продукції, створювання резервних складів, страхування вантажів тощо.

У воєнний період попит споживачів по деяких позиціях зменшується і зміщується у бік товарів першої необхідності, продуктів тривалого зберігання, базових будівельних матеріалів, засобів безпеки та оборонного призначення. У зв'язку з чим необхідним стає адаптація асортиментної політики підприємства.

Доцільно оптимізувати структуру виробництва і збуту, розробляти та виробляти товари, які найбільш необхідні на ринку, або орієнтувати систему виробництва у pull-технології.

Втрати частини внутрішнього ринку зумовлюють необхідність пошуку нових напрямів реалізації продукції.

Підприємства можуть розширювати збутову діяльність:

- шляхом виходу на зовнішні ринки через програми експортної підтримки, участь у міжнародних виставках і торгових місіях;
- за рахунок освоєння нових регіонів України, де попит залишається стабільним;
- через створення партнерських мереж і франчайзингових систем. Така диверсифікація ринків дає змогу зменшити залежність від споживачів і підвищити фінансову стійкість підприємства.

Можливим напрямком удосконалення збутової діяльності підприємства малого та середнього бізнесу стає кооперація та співпраця задля зменшення витрат на логістику, об'єднання ресурсів для

просування продукції, забезпечення взаємної підтримки у разі збоїв і форс-мажорних ситуацій.

У період війни особливого значення набувають етична поведінка підприємства, його соціальна відповідальність і відкритість. Підприємства, які підтримують Збройні сили України, допомагають переселенцям або беруть участь у благодійних програмах, отримують позитивну репутацію та додаткову лояльність клієнтів. Прозора комунікація, чесна політика ціноутворення та стабільність поставок формують довіру споживачів і сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства.

Збутова діяльність потребує постійного удосконалення і повинна будуватись на принципах клієнтоорієнтованості, максимального задоволення потреб споживачів, пристосування виробництва та системи розподілу до потреб ринку.

Отже, шляхи удосконалення збутової діяльності підприємств в умовах війни полягають у впровадженні цифрових технологій, підвищенні гнучкості логістики, адаптації до нових ринкових умов, розвитку партнерських відносин і зміцненні репутації. Удосконалення збутової діяльності в таких умовах сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стабілізації його доходів і зміцненню позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Комплексний підхід дасть змогу підприємствам не лише вижити, а й закласти основу для подальшого економічного відновлення після завершення війни.

Література

1. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79

2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. No. 7 (3). С. 07.

DOI: https://doi.org/10.51599/is

3. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 450–456.

4. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73

УДК 331.108

Узагальнені пропозиції розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства

М'ягка Анна Сергіївна,
здобувачка 2 року навчання другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: annanedaskovskaa@gmail.com

Розвиток управлінського персоналу є ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підрозділу підприємства. Ефективні управлінці здатні мотивувати команду, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Впровадження принципів розвитку управлінського персоналу, спрямованих на розкриття потенціалу кожного співробітника, забезпечення безперервного навчання та вдосконалення навичок, є запорукою конкурентоздатності підприємства та його адаптивності до швидкозмінних умов ринку.

Проблеми розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства вивчали такі вчені, як Гавкалова Н. Л. [1], Данилюк Д .О. [2], Лавриненко Л. [3], Пшик-Ковальська О. О. [4], Ястремська О. М. [5] та інші. Водночас ці проблеми залишаються важливими і сьогодні, а їх актуальність визначається необхідністю підприємств постійно адаптуватися до бізнес-середовища, яке постійно змінюється, та забезпечувати конкурентоспроможність.

Мета викладеного матеріалу полягає в узагальненні пропозицій з розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства.

Завдання дослідження:

- провести аналіз наукових джерел, публікацій та досліджень про принципи розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства;

- обґрунтувати значення розвитку персоналу в управлінні людським ресурсом підприємства.

Розвиток управлінського персоналу підрозділів підприємства – це критично важливий процес для забезпечення конкурентоздатності та досягнення стратегічних цілей. Цей процес має ґрунтуватися на ключових принципах, таких як: системність і безперервність навчання, індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його сильних сторін та потреб розвитку, орієнтація на стратегічні цілі підприємства та потреби конкретного підрозділу, а також активне залучення самих управлінців до процесу розвитку, стимулювання їхньої самостійності та відповідальності за власне професійне зростання.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити ключові пропозиції розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства, особливо в контексті сучасних викликів, таких як воєнний стан та соціально-економічні трансформації.

Гавкалова Н. Л. і Нісфоян С. С. [1] у своїй праці розглядають загальні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Їх робота закладає фундамент розуміння важливості стратегічного підходу до розвитку людського капіталу, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Данилюк Д. О. і Середа Г. В. [2] та Пшик-Ковальська О. О. і Ковальський О. І. [4] фокусуються на особливостях управління персоналом в умовах війни. Їх дослідження підкреслюють важливість адаптивності та гнучкості управлінських підходів, а також необхідність забезпечення психологічної підтримки працівників.

Основний акцент робиться на збереженні кадрового потенціалу та підтримці ефективності роботи підрозділів в умовах постійних змін та невизначеності. Важливою є розробка та впровадження програм підтримки, які враховують нестабільність та стрес-фактор, що впливають на персонал у воєнний період.

Лавриненко Л. [3] розглядає світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до українських реалій. Автор наголошує на важливості безперервного навчання та розвитку, а також на необхідності інвестування в людський капітал як ключовий фактор успішного функціонування підприємства.

Ястремська О. М., Куліков О. П. і Тутова А. С. [5] акцентують увагу на стимулюванні діяльності менеджерів стратегічного рівня управління. Їх монографія пропонує конкретні інструменти та методи, спрямовані на підвищення мотивації та ефективності роботи управлінців, які відповідають за стратегічний розвиток підприємства.

Робота підкреслює важливість створення системи стимулювання, яка враховує специфіку роботи менеджерів вищої ланки та спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві, оскільки він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та довгостроковий успіх організації.

Інвестиції в розвиток персоналу, такі як навчання, тренінги, програми підвищення кваліфікації, сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції або послуг, а також впровадженню інновацій. У результаті, компанія отримує більш кваліфікований та мотивований персонал, здатний ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та досягати стратегічних цілей.

Важливість розвитку персоналу також полягає в його здатності покращувати залученість та утримання цінних співробітників. Надання можливостей для професійного зростання та розвитку демонструє, що підприємство цінує своїх працівників і готове інвестувати в їхнє майбутнє.

Саме розвиток персоналу відіграє вирішальну роль в адаптації підприємства до змін у технологіях, ринкових умовах та нормативних вимогах. Розвиток персоналу дозволяє підприємству оперативно реагувати на ці зміни, впроваджувати нові технології, покращувати процеси та забезпечувати відповідність нормативним вимогам, що зрештою сприяє довгостроковому успіху та сталому розвитку організації.

Література

1. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип 58. Ч. 2. С. 133–137.

2. Данилюк Д. О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. В. Стуса.* 2023. Т. 2. № 15. С. 137–144.

3. Лавриненко Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали конференцій. Мукачево : МДУ, 2019. С. 326–329.

4. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. С. 88–93.

5. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с.

УДК 658.8:004

Трансформація та ефективне застосування сучасних маркетингових інструментів підприємствами в умовах воєнного стану

Надворна Катерина Євгенівна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: katinadvornaya03@gmail.com

У сучасних економічних умовах, що характеризуються глобалізацією, цифровізацією, воєнними викликами та високим рівнем невизначеності бізнес-середовища, інструменти маркетингової діяльності підприємства зазнають суттєвої трансформації. Маркетинг перетворюється на комплексну систему управління, що поєднує традиційні та цифрові інструменти, забезпечуючи адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Ефективність маркетингової діяльності в таких умовах залежить не лише від професіоналізму маркетологів, а й від здатності підприємства інтегрувати цифрові технології у всі бізнес-процеси, забезпечуючи цілісне управління інформаційними потоками, комунікаціями, збутом, ціноутворенням та дослідженнями ринку [4].

Згідно з дослідженнями Л. Ларки [4], цифровізація управління результативністю маркетингової діяльності підприємства є невід'ємною складовою стратегії цифровізації компанії. Авторка визначає, що цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ефективності управління маркетингом, зокрема завдяки цифровізації документообігу маркетингових бізнес-процесів, автоматизації оброблення замовлень, цифровізації маркетингової звітності, онлайн-досліджень і застосуванню фокус-груп у віртуальному форматі.

Це дозволяє скоротити часові та фінансові витрати, підвищити точність аналізу даних і забезпечити оперативність прийняття

управлінських рішень. Зокрема, у повоєнний період ці технології виступають ключовим інструментом раціонального розподілу обмеженого маркетингового бюджету, що особливо важливо за умов дефіциту власних коштів, складності отримання кредитів і руйнування логістичних ланцюгів.

У [3] систематизовано інструменти маркетингової діяльності підприємства відповідно до основних напрямів комплексу маркетингу «4P» – товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик. До інструментів товарної політики Л. Ларка відносить диверсифікацію, диференціацію, узгодження життєвих циклів продукції, сертифікацію та сервіс. У воєнний час підприємства обмежені у можливостях диверсифікації через нестачу інвестицій, однак зростає значення диференціації – акцент на патріотичному споживанні та підтримці українського виробника. Значення набуває й узгодження етапів життєвого циклу товарів, оскільки компанії намагаються продовжити стадії «зростання» і «зрілості» за рахунок посилення маркетингових заходів, програм лояльності, клієнтської підтримки та підвищення сервісу. В умовах війни сертифікація продукції трансформується у спрощену систему добровільного підтвердження якості, що дозволяє підприємствам швидше виходити на ринок, водночас зберігаючи довіру споживачів.

Інструменти цінової політики у воєнних умовах пов'язані з моніторингом цін, створенням коридорів цінових меж і застосуванням сценарного підходу до ціноутворення. Ларка підкреслює, що цифрові технології дозволяють підприємствам постійно відстежувати конкурентні ціни через онлайн-моніторинг маркетплейсів і оперативно коригувати власні прайси [3]. Важливу роль відіграє і електронна комерція, яка в умовах воєнного стану стала провідним інструментом збутової політики. Вона забезпечує підприємствам економію витрат і доступ до нових каналів збуту, включаючи мобільну комерцію, передплату та персоналізовані пропозиції. У сфері комунікацій ключове значення мають цифрові інструменти: сайт компанії, контекстна ре-

клама, просування у соціальних мережах, email-маркетинг, онлайн-опитування, чат-боти, партнерські програми, SEO-оптимізація. Цифровізація комунікацій створює можливість для інтерактивного зв'язку зі споживачами, швидкої реакції на запити, а також формування довірливих стосунків через патріотичний контент, що підвищує лояльність аудиторії.

Дослідження О. Кривошея присвячено цифровим підходам до обліку та аналізу маркетингової діяльності в агробізнесі України [2]. Автор доводить, що цифровізація облікових систем маркетингу підвищує прозорість процесів, оптимізує використання ресурсів і підсилює аналітичний компонент управління. Автор пропонує інтегровану модель цифрового обліку маркетингової діяльності, яка включає використання ERP-систем, хмарних платформ, аналітичних інструментів та штучного інтелекту. Така система забезпечує комплексний аналіз витрат, результативності маркетингових кампаній і конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки аграрного сектора ці інструменти дозволяють підвищити точність прогнозування, оперативність рішень і раціонально розподіляти фінансові ресурси.

Інструменти цифрового маркетингу в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств розглядали І. Бубенець, К. Олініченко та С. Христенко [1]. Науковці наголошують, що сучасна маркетингова діяльність повинна поєднувати традиційні підходи з цифровими технологіями, зокрема Big Data, автоматизацією, соціальними мережами та персоналізацією. Автори зазначають, що цифрові технології не лише підсилюють просування товарів і послуг, але й дозволяють підприємствам створювати аналітичні системи для швидкої адаптації до змін ринку. Вони виділяють такі практичні інструменти, як SEO-оптимізація, контекстна реклама Google Ads, аналітика аудиторії через Facebook Audience Insights, email-маркетинг і автоматизовані CRM-системи. Ці засоби дають змогу підвищити ефектив-

ність маркетингових комунікацій, скоротити витрати на рекламу та підвищити рівень залученості клієнтів. Важливим аспектом є також автоматизація рекламних кампаній і персоналізація споживчого досвіду, що формує індивідуальну взаємодію підприємства з клієнтом на основі даних про його поведінку.

О. Курцев та Є. Пурей» [5] обґрунтовують, що цифровізація маркетингових процесів є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні. Вони визначають основні інструменти цифрового маркетингу: соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok), інтернет-реклама (Google Ads, банерна реклама, контекстна реклама), e-mail-маркетинг, контент-маркетинг, SEO, відеомаркетинг, чат-боти, системи автоматизації (HubSpot, Salesforce) та аналітичні платформи (Google Analytics). Використання цих інструментів дозволяє компаніям швидко адаптувати маркетингові стратегії, здійснювати персоналізацію комунікацій, розширювати аудиторію і знижувати витрати на традиційні рекламні канали. Автори підкреслюють, що цифровізація не лише оптимізує процеси, а й забезпечує оперативну реакцію на зміни попиту, дозволяє проводити глибоку сегментацію ринку та прогнозувати поведінку споживачів.

Отже, сукупність сучасних маркетингових інструментів формується на основі поєднання аналітичних, комунікаційних і технологічних можливостей цифрового середовища. До ключових можна віднести аналітичні платформи (Google Analytics, SimilarWeb, Ahrefs), інструменти для аналізу ринку та конкурентів (Market Finder, Facebook Ad Library), CRM-системи, чат-боти, автоматизовані e-mail-розсилки, системи управління контентом та SEO-інструменти. Їх ефективність зумовлена можливістю інтегрувати дані з різних джерел, формувати індивідуальні пропозиції споживачам, здійснювати таргетинг і ретаргетинг, а також оцінювати результативність маркетингових дій у реальному часі. Успішна реалізація маркетингової

стратегії в сучасних умовах залежить від балансу між класичними засобами (брендинг, позиціонування, комунікаційні кампанії) та цифровими технологіями, які забезпечують швидкість, аналітичність і прозорість процесів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що інструменти маркетингової діяльності підприємства в сучасних економічних умовах набувають рис гнучкості, адаптивності, технологічності та синергізму. Вони базуються на поєднанні традиційних і цифрових методів, що дозволяє досягати більшої ефективності при обмежених ресурсах. У воєнний та повоєнний періоди, коли бізнес стикається з ризиками, нестабільністю та фінансовими обмеженнями, саме цифрові технології забезпечують можливість швидкого реагування на зміни ринку, підтримання комунікацій зі споживачами та оптимізацію маркетингових бюджетів. Впровадження сучасних інструментів, таких як Big Data, аналітика, автоматизація, персоналізація та інтегровані платформи управління маркетингом, створює основу для підвищення результативності діяльності підприємств. Таким чином, у цифрову епоху маркетингові інструменти стають не лише засобом просування, але й стратегічним ресурсом розвитку, що визначає конкурентоспроможність підприємства в динамічному глобальному середовищі.

Література

1. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2025. № 17.

DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08

2. Кривошей О. В. Цифрові підходи до обліку та аналізу маркетингової діяльності агробізнесу України: інструменти, методи та перспективи. *Український економічний часопис.* 2025. № 8. С. 32–39.

DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-6

3. Ларка Л. С. Інструменти забезпечення результативності маркетингової діяльності підприємства у воєнний час. *Ефективна економіка.* 2025. № 1.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.43

4. Ларка Л. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Vol. 326, no. 1. P. 118–122.

DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-20

5. Kurtsev O., Purei Y. Features of digitalization of marketing activities in the modern conditions of globalization. *Economic scope.* 2025. No. 196. P. 264–271.

DOI: https://doi.org/10.30838/ep.196.264-271

УДК 658:004

Роль цифрових технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств

Нарожна Катерина Олександрівна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),-
e-mail: ahtyrkakatya@gmail.com

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімкими змінами, високою інтенсивністю конкуренції та зростанням вимог споживачів, що зумовлює необхідність адаптації підприємств до цифрової економіки [1]. В умовах глобалізації та цифровізації традиційні методи управління бізнесом стають менш ефективними, а застосування цифрових технологій перетворюється на ключовий фактор забезпечення успішного розвитку підприємств, особливо промислових. Вони надають можливість підвищувати ефективність виробничих і управлінських процесів, формувати інноваційні конкурентні переваги та будувати довгострокову стратегію на засадах гнучкості, аналітики та цифрового прогнозування.

Цифрові технології охоплюють широкий спектр інструментів, зокрема: системи автоматизації виробництва (MES, SCADA), корпоративні інформаційні системи (ERP, CRM), технології штучного інтелекту (AI), машинного навчання, Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів, блокчейну, Великих Даних (Big Data) тощо. Їх інтеграція у процеси управління сприяє цифровій трансформації бізнесу, підвищенню інноваційного потенціалу, швидкості прийняття рішень і зниженню операційних витрат.

Центральною складовою сучасних стратегій промислових підприємств є використання цифрових систем планування та прогнозування. Вони дозволяють:

- проводити аналіз великих обсягів даних у режимі реального часу;
- прогнозувати попит та динаміку ринку з високою точністю;
- координувати діяльність між підрозділами підприємства;
- підвищувати рівень контролю та прозорості операцій.

Особливої уваги заслуговують системи ERP (Enterprise Resource Planning), які акумулюють інформацію про всі процеси на підприємстві – від постачання та виробництва до фінансів та збуту [4]. Це дає змогу забезпечити узгодженість стратегічних рішень, оптимізувати логістичні ланцюги та зменшити рівень складських запасів.

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграють і технології IIoT (Industrial Internet of Things), які забезпечують збір і аналіз даних із датчиків обладнання, зменшують виробничі ризики та дозволяють застосовувати концепції предиктивного обслуговування.

Це мінімізує простої, підвищує безпеку та продовжує термін служби техніки.

Крім цього, в умовах інтеграції України до європейського цифрового простору перехід промислових підприємств на стандарти Індустрії 4.0 стає не лише стратегічним вибором, а й передумовою участі на міжнародних ринках. Індустрія 4.0 – це вже не майбутнє, а реальна можливість для вітчизняних підприємств трансформувати свої бізнес-процеси, отримати доступ до глобальних ланцюгів створення цінності, вдосконалити управління виробничими ресурсами та підвищити рівень інноваційної активності. Впровадження технологій «розумного виробництва» забезпечує синергію між автоматизацією, інформаційними системами та людським капіталом, що створює основу для стабільного зростання й міжнародної конкурентоспроможності.

Попри очевидні переваги цифровізації, процес упровадження цифрових рішень супроводжується низкою викликів. Найбільш кри-

тичними є значні фінансові витрати на впровадження сучасних IT-рішень, що часто обмежує можливості малих і середніх підприємств [3]. Додатковою проблемою є нестача фахівців із достатнім рівнем цифрової компетентності, що ускладнює ефективне використання новітніх технологій. Загрози кібербезпеці та ризики втрати конфіденційних даних також вимагають посилення систем захисту на всіх рівнях управління. Крім того, внутрішній опір змінам, що формується через консервативні корпоративні культури, уповільнює цифрову трансформацію і потребує додаткових заходів із розвитку цифрового мислення персоналу [2].

Таким чином, стратегічне управління цифровою трансформацією передбачає комплексний підхід, який виходить за межі суто технічної модернізації. Воно охоплює реформування організаційних структур, розвиток людського капіталу, підвищення гнучкості бізнес-моделей та побудову корпоративної культури, орієнтованої на інновації [5]. Лише системна стратегія цифровізації забезпечує стійку трансформацію підприємства та формує основу для його довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг промислових підприємств, оскільки дозволяють підвищити ефективність виробництва, оперативність управлінських рішень, адаптивність до ринкових змін та якість взаємодії зі споживачами. Вони не лише оптимізують окремі бізнес-процеси, але й стають елементом стратегічної архітектури підприємства. Використання цифрових рішень у стратегічному управлінні дає можливість не просто реагувати на ринкові виклики, а й активно їх формувати, зміцнюючи позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Література

1. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44.

2. Вербівська Л. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації // Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва : кол. моногр. / за заг. ред. Ю. М. Лопатинського, О. В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2023. 572 с.

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

4. Новак В. О., Матвєєв В. В., Бондар В. П. Інформаційні системи в менеджменті : підручник. Київ : Каравела, 2023. 535 с.

5. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.

УДК 658.3:631.1

Особливості управління персоналом аграрного підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності

Нікітіна Є. С.,
студентка 4 курсу менеджменту логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: elnikitina02@gmail.com

Аграрний сектор є стратегічно-важливою галуззю економіки України та гарантом її продовольчої безпеки. В сучасних умовах успіх аграрних підприємств все більше залежить від якості та ефективності управління [8]. Проте в умовах воєнного стану управління трудовими ресурсами суттєво ускладнилось. Ситуація на ринку праці агросектора оцінюється як кризова: вимушена міграція, «відтік молоді з сільських регіонів» і загальна нестабільність перетворили утримання кадрів на одну з найскладніших задач, спричинивши гострий дефіцит кваліфікованих фахівців [4].

За таких умов персонал стає ключовим стратегічним ресурсом, а ефективне управління ним – «основою успішного функціонування аграрного підприємства». Саме управління персоналом та впровадження оптимальної стратегії забезпечує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [3]. Традиційні методи кадрового планування вже не відповідають новим вимогам, тому виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних управлінських рішень.

Метою цієї роботи є дослідження особливостей управління персоналом аграрних підприємств та обґрунтування інноваційних підходів до кадрової політики як основи забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Ключовими особливостями, що формують сучасні виклики для HR-менеджменту в АПК, є такі:

1. Диджиталізація (AgriTech) та потреба у нових компетенціях. Стрімка диджиталізація аграрного комплексу стає «ключовим фактором для забезпечення... конкурентоспроможності та ефективності». Впровадження «Цифровізації управлінських процесів» та передових технологій підвищує продуктивність, автоматизує виробництво та покращує контроль якості. Ця трансформація напряму впливає на персонал, створюючи «потреба в професійній підготовці для використання передових агротехнічних засобів». Це вимагає адаптації до новітніх технологій та постійного навчання працівників. Таким чином, інноваційне управління має бути сфокусоване на впровадженні HR-аналітики, Big Data для прогнозування потреб та навчанні персоналу роботі з IoT, AI та GPS-моніторингом [1; 2; 4].
2. Специфіка роботи в сільській місцевості та відтік кадрів. Специфіка розташування аграрних підприємств ускладнює кадрове планування. Як зазначають у своєму дослідженні Ковальський А. О. та Глусь Д. С., особливо гостро стоїть проблема «відтоку молоді з сільських регіонів», що призводить до «старіння кадрів» та ускладнює «формування сталого кадрового потенціалу». Ця проблема поглиблюється «високим рівнем міграційних процесів», що призводить до втрати Україною конкурентоспроможних фахівців та гострого дефіциту кваліфікованих кадрів. Інноваційним рішенням є стратегічне управління, спрямоване на «підвищення привабливості роботодавця». Це вимагає формування сильної системи мотивації та стимулювання персоналу, що базується не лише на конкурентоспроможній заробітній платі, але й на «справедливих умовах праці та можливостях кар'єрного зростання» [6; 7].
3. Сезонність робіт та управління тимчасовим персоналом. Виражений сезонний характер виробництва спричиняє нестабільність ринку праці та є однією з причин «високої плинності персоналу». Це змушує підприємства швидко наймати та адап-

тувати велику кількість тимчасових працівників. Традиційні методи тут неефективні через брак гнучкості. Інноваційні підходи пропонують такі інструменти, як «гнучке планування персоналу», орієнтоване «на короткострокові зміни кон'юнктури ринку», а також «аутсорсинг та краудсорсинг» для залучення зовнішніх фахівців на гнучкій основі. Це дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити виробничий процес необхідною робочою силою [4; 7].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. Аналіз виокремив три ключові особливості кадрового середовища в АПК: стрімку диджиталізацію, що вимагає нових компетенцій; специфіку сільської місцевості, що провокує «відтік молоді»; та виражену «сезонність» виробництва, що спричиняє нестабільність ринку праці.

Встановлено, що традиційні методи управління вже не є ефективними. Успішні підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи: HR-аналітику, розвиток HR-бренду та системи мотивації, а також «гнучке планування» і «аутсорсинг».

Управління персоналом трансформується в ключовий стратегічний інструмент. Як слушно зазначають Гурська І. С. та Герчанівська С. В., «Стійке зростання конкурентоспроможності аграрного сектора... залежить від запровадження ефективної системи управління персоналом». Цю думку підтверджує і Поліщук Д. О., який доходить висновку, що «ефективне управління забезпечує не лише високу продуктивність і конкурентоспроможність, але й сприяє сталому розвитку». Таким чином, інвестиції в інноваційні підходи до управління людським капіталом є прямою умовою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України.

Література

1. Алєксєєва О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспнероможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. № 12.

2. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. *Scientific journal " Modeling the Development of the Economic Systems ".* 2024. № 13-33. С. 236–241.

3. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2023. № 1 (47). С. 69–77.

4. Ковальський А. О., Глусь Д. С. Інноваційні підходи до управління кадровим плануванням в підприємствах аграрного бізнесу. *Науковий журнал «Розвиток міста».* 2025. Вип. 2 (06). С. 51–56.

5. Ковбаса О. М., Максичка А. Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.

6. Онегіна В. М. Ринок праці в аграрному секторі в умовах воєнного стану: сучасні тенденції та механізми стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.

7. Поліщук Д. О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management.* 2024. № 6 (23). С. 155–160.

8. Рибак О. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (64). С. 54–60.

9. Саламін О. С., Грабовський Р. С. Проблеми та перспективи розвитку аграрного ринку України. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77.

УДК 005.334:005.52

Впровадження збалансованої системи показників для управління ризиками в організації

Німець Андрій Павлович,
аспірант НДЦ ІПР НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: andriinimets@gmail.com;

Азізова Дар'я Дмитрівна,
студентка магістратури ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kafedrabank@gmail.com

Сучасні організації діють у середовищі підвищеної мінливості, глобальної конкуренції та цифрової трансформації, що істотно підвищує рівень ризиків. Забезпечення стійкості підприємства неможливе без ефективної системи управління ризиками, інтегрованої у стратегічне управління. У цьому контексті особливої уваги заслуговує використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), розробленої Р. Капланом і Д. Нортоном [1], яка дає змогу поєднати стратегічне бачення організації з операційними діями та створити інформаційно-аналітичну базу для управління ризиками.

Збалансована система показників формує структурований підхід до узгодження цілей, показників і результатів діяльності. Її ключова перевага полягає у можливості оцінювати ефективність не лише за фінансовими параметрами, а й за нефінансовими – клієнтськими, процесними, навчально-інноваційними. У контексті ризик-менеджменту це означає, що організація може відстежувати як стратегічні ризики, пов'язані з ринковим становищем чи фінансовою стабільністю, так і операційні – які впливають на якість процесів, відповідність регуляторним вимогам чи кадровий потенціал [2].

Інтеграція системи BSC в управління ризиками вимагає багатофазного підходу. На *початковому етапі* формується організаційна основа та методологічна рамка для впровадження. Ключовим чин-

ником успіху є прихильність керівництва, яке задає стратегічний вектор розвитку. Вище керівництво має чітко усвідомлювати значення BSC як інструменту узгодження стратегічних пріоритетів з пріоритетами управління ризиками. Формується багатофункціональна команда, що включає представників фінансової, операційної, ризикової та аналітичної сфер. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, ключові ризики, а також розробляються початкові показники (KPI), які дають змогу відслідковувати динаміку ризиків і їх вплив на досягнення цілей.

Особливе значення має формування культури ризик-орієнтованого мислення. Як підкреслює П. Нівен [2], BSC буде дієвою лише тоді, коли всі рівні управління розумітимуть її логіку й переваги. Тому важливо проводити навчання персоналу, розвивати аналітичні компетенції, пояснювати, як система показників пов'язана з процесами оцінки ризиків. Ефективна комунікація сприяє подоланню опору змінам і сприйняттю системи не як додаткового адміністративного навантаження, а як інструменту, що підвищує якість прийняття рішень.

Другий етап передбачає впровадження BSC на рівні окремих підрозділів. Пілотне тестування дозволяє адаптувати загальну структуру системи до специфіки конкретного бізнес-сегмента, уточнити ключові показники, визначити джерела даних і відповідальних осіб. Наприклад, у фінансовому відділі BSC може містити показники, пов'язані з ліквідністю, кредитними ризиками чи ефективністю інвестицій, тоді як у логістичному – з надійністю постачальників або стабільністю ланцюгів поставок. Важливим завданням цього етапу є встановлення горизонтальної взаємодії між підрозділами, оскільки ризики мають взаємопов'язаний характер: проблеми постачання впливають на фінансові результати, а кадрові – на ефективність процесів.

Серед основних проблем другого етапу – перевантаження системи надмірною кількістю KPI, опір змінам і відсутність єдиних підходів до вимірювання ризиків. Як показує досвід кращих практик ISO

31000 [6], для досягнення успіху доцільно зосередитись на обмеженій кількості ключових показників, що мають найбільший вплив на результати, а також забезпечити регулярний зворотний зв'язок між командами. Рекомендується проводити щомісячні стратегічні огляди, під час яких аналізуються досягнення, відхилення та нові ризики.

На *завершальному етапі* відбувається масштабування системи BSC на рівні всієї організації. Цей процес спрямований на створення єдиної корпоративної архітектури управління ризиками, де всі підрозділи працюють за узгодженою методологією. У межах інтеграції BSC включається до процесів стратегічного планування, бюджетування, управління ефективністю та аудиту. Розробляються стандартизовані шаблони показників, забезпечується порівнянність даних між бізнес-одиницями. Активно впроваджуються цифрові панелі моніторингу (dashboard), які дають змогу керівництву бачити стан ключових ризиків і тенденції їх зміни в режимі реального часу [3].

Важливо, щоб у межах інтегрованої системи BSC кожен співробітник розумів свій внесок у зниження ризиків та досягнення стратегічних цілей. Саме формування культури відповідальності визначає довгострокову ефективність системи. Як зазначають науковці [4], тільки тоді, коли управління ризиками стає елементом корпоративного мислення, організація здатна забезпечити проактивну адаптацію до викликів і зберегти стратегічну стабільність.

Результатом впровадження збалансованої системи показників є створення інтегрованої інформаційно-аналітичної структури, яка об'єднує стратегічне бачення, фінансовий контроль, управління ризиками та людський капітал. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, оптимізації внутрішніх процесів, своєчасному виявленню потенційних загроз і забезпечує стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Впровадження BSC у ризик-менеджмент – це не лише технічне завдання, а й глибока трансформація управлінського мислення. Трифазна модель (підготовка, адаптація, інтеграція) дозволяє посту-

пово нарощувати аналітичний потенціал і знижувати рівень опору змінам. У результаті збалансована система показників стає дієвим інструментом забезпечення стратегічної стійкості, формування довгострокової конкурентоспроможності та підвищення ефективності управління ризиками в цілому [5].

Таким чином, BSC перетворюється на основу ризик-орієнтованої системи стратегічного розвитку підприємства, що поєднує фінансову результативність, операційну ефективність, інноваційність та відповідальність персоналу. Її використання забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень, покращує корпоративну комунікацію, знижує рівень невизначеності та сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів.

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 c.

2. Niven P. R. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley, 2014. 368 p.

3. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. London : Kogan Page, 2012. 440 p.

4. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір.* 2024. № 196. С. 97–104.

DOI: 10.30838/EP.196.97-104

5. Мушникова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 127–133.

DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-127-133

6. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.

УДК 658.8:656.1:330.341.1(477)

Управління маркетинговою діяльністю на транспортному підприємстві під час воєнного стану

Олейникова Юлія Ігорівна,
здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yulianaoley2002@gmail.com

Сучасна економіка України, що працює в умовах воєнного стану, вирізняється високим рівнем невизначеності та плинними змінами ринкового середовища. Однією з галузей, яка найбільш відчутно сприймає вплив кризових явищ, є транспортна. Порушення логістичних зв'язків, спад купівельної здатності громадян, нестача пального, втрати персоналу та збільшення собівартості перевезень зумовлюють потребу у знаходженні нових методів управління. За цих умов саме маркетингова діяльність стає вирішальним чинником забезпечення сталості, конкурентоспроможності та стратегічного зростання транспортних фірм.

Маркетинг у транспортній галузі виконує не лише комерційну, а й соціально-економічну роль – допомагає зберігати мобільність населення, розбудову територій та поновлення економічної дієвості. Дієве управління маркетингом дозволяє підприємствам пристосовуватися до мінливих обставин, утримувати клієнтські контакти та створювати нові ринкові перспективи. Проте більшість компаній досі не мають виразної маркетингової програми, що стримує їхню гнучкість і зменшує можливість інноваційного прогресу.

Метою дослідження є розгляд особливостей ведення маркетингової роботи транспортних підприємств у час воєнного стану та визначення дієвих шляхів її покращення.

Проблемам управління маркетингом під час воєнного стану присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме: Гавриш О. М., яка досліджує особливості організації маркетингової діяльності підприємств

у кризових умовах; Цвяк В. Б., що розглядає формування системи менеджменту якості в умовах воєнного стану; Дубинчук В. В., яка аналізує стратегічний менеджмент організацій у період нестабільності; Складанівська О., що вивчає сучасний стан транспортних підприємств; та Белоус К. В., яка акцентує увагу на виборі маркетингових стратегій для логістичних компаній. Усі дослідження підкреслюють важливість адаптації маркетингових підходів до умов воєнного часу та підвищення стійкості підприємств.

Сучасний етап розвитку транспортної сфери супроводжується цифровізацією бізнес-операцій. До головних інструментів керування маркетингом належать CRM-системи, аналітичні платформи, технології Big Data та таргетинг у соціальних мережах. Використання цих рішень дає змогу прогнозувати потребу, оптимізувати шляхи, персоналізувати зв'язок із клієнтами та збільшувати результативність рекламних кампаній. Як зазначає Белоус К. В., цифровізація є основою задля підвищення клієнтоорієнтованості, прозорості процесів та зменшення витрат [1].

В умовах воєнної економіки особливого значення набуває стратегічне планування маркетингової діяльності. Його метою є не лише стабілізація позицій підприємства, але й формування довгострокової стратегії післякризового розвитку. Складанівська О. підкреслює важливість орієнтації транспортних підприємств на внутрішній ринок, оптимізації тарифної політики, підвищення якості послуг і розвитку партнерських зв'язків [4].

Ключовим напрямом ефективного управління маркетингом є стратегічне планування, яке враховує ризики, сценарії розвитку ринку та специфіку внутрішнього попиту. Дубинчук В. В. підкреслює, що в умовах воєнної нестабільності транспортним підприємствам слід орієнтуватися на внутрішні ринки та розвивати гнучкі канали просування послуг [3]. Окремої уваги заслуговує соціальна складова маркетингової діяльності. Участь транспортних компаній у доставці гуманітарних вантажів, підтримка критичної інфраструктури та до-

помога громадам формують позитивний імідж і зміцнюють репутацію підприємств, що в перспективі сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю на транспортних підприємствах під час воєнного стану має ґрунтуватися на засадах гнучкості, новаторства та орієнтації на споживача. Застосування цифрових засобів, регулярний розбір ринку, стратегічне бачення та суспільна відповідальність становлять підґрунтя стабільного зростання сфери. Розвинена система маркетингу дає змогу не лише втримати позиції фірми під час скрути, але й закладає передумови для її дієвого пожвавлення у повоєнний час.

Література

1. Белоус К. В. Процес вибору маркетингової стратегії транспортно-логістичного підприємства. *DAEMMT*. 2024.

DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-180-191

2.Гавриш О. М. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Державного університету інфраструктури та технологій.* 2025. Вип. 87. С. 85–93. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf

3. Дубинчук В. В. Стратегічний менеджмент організації в умовах воєнного стану : бакалаврська робота. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27956/1/Dubynchuk_2025.pdf

4. Складанівська О. Аналіз сучасного стану вантажних автотранспортних підприємств. *AAB-Economics.* 2024. № 6. С. 192–206.

DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-192-206

5. Цвяк В. Б. Формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану : бакалаврська робота. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27996/1/Tsviak_2025.pdf

УДК 330.341.1:338.439(477)

Проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості України

Оніщенко Катерина Дмитрівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту, логістики та інновацій, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kateryna.onishchenko@hneu.net

Сучасний інноваційний розвиток є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В українському контексті цей аспект набуває особливої ваги у зв'язку з триваючими процесами структурної трансформації господарського комплексу, що супроводжуються адаптацією до європейських стандартів і воєнними викликами.

Інноваційні підходи надають підприємствам можливість не лише оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, а й формувати нові напрями підвищення продуктивності, розвитку експорту та зміцнення економічної стійкості [1]. Особливо значущою є харчова промисловість, оскільки вона безпосередньо впливає на продовольчу безпеку та макроекономічну стабільність країни. Тому дослідження проблем і перспектив інноваційного розвитку цієї сфери є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Інноваційні процеси у харчовій промисловості охоплюють низку ключових напрямів, серед яких модернізація технологічного обладнання, удосконалення рецептури продукції, впровадження сучасних систем управління якістю, розвиток нових логістичних рішень, цифровізація виробничих і маркетингових процесів. Зважаючи на посилення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом, значущість набувають також інноваційні стратегії, орієнтовані на підвищення енергоефективності, екологічності виробництва й розвиток «зеленої економіки» [3].

Водночас харчова промисловість України стикається з низкою системних бар'єрів, що стримують її інноваційний розвиток. Серед них варто зазначити: недостатнє фінансування науково-дослідних і конструкторських робіт; орієнтацію підприємств на короткострокові цілі замість стратегічних інноваційних рішень; високий рівень економічних ризиків і невизначеність ринкового середовища [4].

Брак фінансових ресурсів змушує більшість суб'єктів господарювання відмовлятися від впровадження масштабних інноваційних проєктів, обмежуючись частковою модернізацією окремих технологічних процесів [2].

Додатковим ускладненням є недостатньо ефективна державна підтримка: значна частина програм має формальний характер, а інструменти фінансового стимулювання, такі як пільгове кредитування чи податкові преференції, залишаються малодоступними для малого та середнього бізнесу. Воєнні дії поглиблюють ці проблеми, спричиняючи руйнування логістичних ланцюгів, скорочення виробництва та вимушене переміщення підприємств [5].

Попри значні виклики, харчова промисловість України має значний інноваційний потенціал. Серед перспективних напрямів розвитку варто відзначити: цифровізацію процесів виробництва та логістики; використання ERP-, CRM- та SCM-систем; впровадження європейських стандартів якості та безпеки; розвиток біорозкладної упаковки та технологій переробки відходів [6].

Особливе значення має поширення принципів циркулярної економіки, що сприяє створенню екологічно орієнтованих виробничих систем [3].

Інноваційний прорив галузі неможливий без налагодження партнерства між бізнесом, науковими установами та державними структурами. Значний внесок у цьому напрямі відіграють інноваційні кластери, технопарки, стартап-інкубатори й регіональні мережі

співпраці підприємств [2]. Широке впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), автоматизовані системи контролю якості та аналітика великих даних, створює умови для зменшення витрат, підвищення якості продукції та оперативного реагування на зміни споживчих настроїв [4].

Окремої уваги потребує підготовка фахівців нового покоління – інженерів, технологів і менеджерів, зорієнтованих на роботу в умовах цифрової економіки та інноваційного розвитку [5].

Отже, ефективний розвиток інновацій у харчовій промисловості України можливий за умов:

- посилення державної політики підтримки інновацій;
- розширення доступу підприємств до фінансових інструментів;
- розвитку інституційного середовища для реалізації інноваційних проєктів;
- активізації співпраці між наукою, бізнесом і владою [6].

Поступова реалізація цих завдань сприятиме зміцненню конкурентних позицій харчової промисловості на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищенню її експортного потенціалу та забезпеченню продовольчої безпеки держави.

Інноваційний розвиток харчової промисловості України є визначальним чинником підвищення її конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та економічної стійкості держави в умовах структурних перетворень і зовнішніх викликів. Проведене дослідження дозволило встановити, що інноваційна активність галузі нині обмежується низкою системних бар'єрів, серед яких недостатнє фінансування науково-дослідних проєктів, зношеність матеріально-технічної бази, недосконаліть державних механізмів підтримки, кадровий дефіцит і низький рівень цифрової трансформації підприємств.

Водночас харчова промисловість України володіє значним потенціалом для інноваційного зростання, що може бути реалізований шляхом: впровадження цифрових технологій у виробничі, логістичні та управлінські процеси; розвитку інфраструктури інноваційних кластерів, технопарків і центрів трансферу технологій; адаптації європейських стандартів якості та безпечності продукції; розширення практик циркулярної економіки та екологічно орієнтованого виробництва; формування партнерських моделей взаємодії між науковими установами, державою та бізнесом.

Особливу увагу необхідно приділити створенню сприятливого інституційного середовища, удосконаленню державної політики інноваційного стимулювання, доступності фінансових інструментів для підтримки нововведень, а також підготовці кадрів, готових до викликів цифрової економіки.

Таким чином, активізація інноваційної діяльності в харчовій промисловості сприятиме її модернізації, підвищенню ефективності виробництва, зміцненню експортного потенціалу та сталому розвитку економіки України.

Література

1. Біленська Я. Р., Бондарчук М. К. Складові інноваційного потенціалу промислових підприємств господарських структур. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 42–45. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-8_0-pages-42_45.pdf?utm_source=chatgpt.com

2. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2021. URL: https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/eaed584f-5fb5-4be3-899b-0b73660e9f12/content

3. Седікова І., Савенко І., Седіков Д. Інвестиційна привабливість харчових підприємств України в післявоєнний період. *Food Industry Economics*. 2024. Т. 16. № 4. С. 36–46. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3063

4. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Київ : Центр навч. літ., 2023. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46962

5. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2019. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/31

6497/551/1/%D0%86%D0%BD.%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6..pdf

6. Івченко В., Зірнзак О., Солошонок А., Полонська О. Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти. *Food Industry Economics*. 2025. Т. 17. № 1. С. 3–12. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3098

УДК 331.108.2:005.96

Досвід працівника як чинник формування ефективного бренду роботодавця

Павленко Максим Вадимович,
здобувач 2 року навчання в магістратурі, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: maximpavlenko20122002@gmail.com

Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції за талановитих працівників, що зумовлює необхідність формування сильного бренду роботодавця. У центрі сучасних HR-стратегій дедалі частіше опиняється досвід працівника – цілісне сприйняття людиною своєї взаємодії з компанією на всіх етапах трудового циклу: від винаймання на роботу до розвитку кар'єри та звільнення з організації [1].

Поняття досвіду працівника охоплює емоційні, організаційні, соціальні та цифрові аспекти перебування людини в колективі. Воно формується через культуру спілкування, якість менеджменту, доступ до навчання, гнучкість графіка, систему мотивації, корпоративну культуру, а також інструменти визнання досягнень і підтримки ментального здоров'я [2]. На відміну від класичного HR-брендингу, який переважно орієнтований на зовнішню привабливість компанії для кандидатів, сучасна парадигма ґрунтується на внутрішньому комфорті, довірі й залученості персоналу.

Високий рівень позитивного досвіду працівників сприяє формуванню сталого бренду роботодавця. Працівники стають «внутрішніми амбасадорами» компанії, створюють автентичний імідж через рекомендації, соціальні мережі, професійні спільноти. Це – безкоштовна, але надзвичайно потужна форма комунікації бренду [3]. Досвід провідних компаній доводить: турбота про персонал у кризові часи формує довготривалу лояльність і позитивну репутацію, яку неможливо створити виключно маркетинговими інструментами.

Пандемія COVID-19, а згодом і воєнний стан в Україні кардинально змінили підходи до управління персоналом. З'явилася потреба в емоційному лідерстві, підтримці добробуту, прозорій комунікації та збереженні корпоративної культури у віддаленому форматі [4]. Ці зміни стали каталізатором переосмислення сутності бренду роботодавця: якщо раніше він будувався навколо привабливого іміджу, то сьогодні його основою є реальний досвід співробітників, що підтверджується їхньою поведінкою, довірою та відгуками.

Розвиток досвіду працівників передбачає системний підхід, який охоплює такі складові:

1. Цифровізація процесів управління персоналом. Використання платформ управління талантами, чат-ботів для внутрішніх комунікацій, систем аналітики та опитувань залученості. Цифрові інструменти дають змогу персоналізувати досвід працівників, швидко реагувати на проблеми, а також приймати рішення на основі даних [5].
2. Гібридна модель роботи та гнучкість. Поєднання офлайн- і онлайн-форматів створює комфорт для різних груп працівників. Дослідження показують, що гнучкі моделі зайнятості підвищують задоволення роботою на 20–25 % і позитивно впливають на баланс «робота – життя».
3. Культура лідерства і довіри. Лідери нового покоління мають бути емоційно компетентними, відкритими до зворотного зв'язку, здатними підтримувати команду у стресових умовах. Формування середовища психологічної безпеки сприяє інноваційності та ініціативності персоналу [6].
4. Добробут і корпоративна соціальна відповідальність. Програми ментального здоров'я, волонтерські ініціативи, підтримка внутрішніх освітніх проєктів формують глибокий емоційний зв'язок між працівником і організацією. Саме такі елементи стають основою етичного бренду роботодавця.

Окремої уваги заслуговує роль досвіду працівників у повоєнному відновленні України. Після 2022 року більшість компаній зіткнулися з кадровими викликами: міграцією, вигоранням, демотивацією. Водночас український бізнес продемонстрував гнучкість, здатність до самоорганізації та розвиток нових підходів до залучення персоналу.

Позитивний досвід працівників у таких умовах не лише підвищує ефективність праці, а й сприяє збереженню людського капіталу в державі [7].

Досвід працівників стає містком між стратегією управління персоналом та брендом роботодавця, адже визначає, як співробітники сприймають цінності, комунікації та справедливість у компанії. За результатами опитувань Deloitte (2023), 84% українських працівників вважають, що головним фактором лояльності до компанії є підтримка, повага й гнучкість, а не матеріальна винагорода. Це свідчить про глибинну трансформацію мотиваційної структури персоналу.

Таким чином, у центрі формування сучасного бренду роботодавця стоїть людина – не як ресурс, а як партнер і співтворець організаційної культури. Компанії, які створюють умови для позитивного досвіду працівників, отримують не лише підвищення продуктивності, а й довготривалу конкурентну перевагу, зміцнення корпоративної репутації та соціальну стійкість.

Досвід працівників – це не лише складова HR-політики, а стратегічний індикатор зрілості організації. Орієнтація на людину, довіру, розвиток і добробут працівників стає фундаментом побудови сталого бренду роботодавця. Для українських компаній у післявоєнний період це означає не просто відновлення персоналу, а створення нового гуманістичного типу управління, який забезпечить інноваційність, лояльність і соціальну відповідальність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Література

1. Дергачова В. В., Кравчук О. С. Формування бренду роботодавця в системі стратегічного управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 45–49.

2. Ковальчук С. О. Розвиток бренду роботодавця як чинник залучення та утримання персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 3 (14). С. 89–96.

3. Шульга Н. В., Бойко Ю. П. Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті розвитку бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 132–138.

4. Сергієнко Л. М. Вплив корпоративної культури на формування бренду роботодавця. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 221–228.

5. Jain N., Bhatt P. Employee experience and employer branding: A strategic linkage for talent retention. *Journal of Human Resource Management Research.* 2023. No. 2. P. 1–12.

6. Sharma V., Taneja M. Role of organizational culture in strengthening employer brand. *Human Resource Development International*. 2022. Vol. 25 (5). P. 478–495.

7. Dabirian A., Kietzmann J., Diba H. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*. 2019. Vol. 62 (2). P. 223–232.

8. Chhabra N. L., Sharma S. Employer branding strategies and employee engagement in post-pandemic workplaces. *Strategic HR Review*. 2021. Vol. 20 (6). P. 237–245.

УДК 658.7:004.9

Удосконалення інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану

Панченко Дмитро Ігорович,
здобувач 2 року навчання у магістратурі, освітньо-професійна програма «Менеджмент», ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: lllstay69@gmail.com

Ефективне управління логістичною діяльністю сучасних підприємств є важливою складовою їхньої конкурентоспроможності, особливо в умовах воєнного стану, коли економічне середовище характеризується нестабільністю, ризиками та обмеженими ресурсами. У таких умовах ключову роль відіграє якісне інформаційне забезпечення, яке забезпечує інтеграцію, контроль і координацію всіх логістичних процесів підприємства.

Інформаційне забезпечення логістичної діяльності – це сукупність методів, інструментів і систем, спрямованих на збирання, обробку, передавання та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у сфері логістики. Його метою є формування єдиного інформаційного простору підприємства, що забезпечує узгоджену взаємодію між постачанням, виробництвом, складським господарством, транспортом і збутом.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває оперативність обміну інформацією, прозорість матеріальних потоків і контроль за виконанням логістичних операцій. Саме інформаційні системи дозволяють своєчасно реагувати на перебої у постачанні, зміни маршрутів транспортування, дефіцит ресурсів чи затримки в роботі складів. Це підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз і сприяє мінімізації витрат.

Система інформаційного забезпечення логістики включає кілька ключових елементів: інформаційні потоки, ресурси, технології об-

робки даних, технічні засоби та канали комунікації. Основними завданнями такої системи є забезпечення достовірності інформації, її своєчасного оновлення, збереження і захисту. Важливу роль відіграє цифровізація, що створює можливість автоматизувати облік, аналітику та планування логістичних процесів.

Цифрова трансформація логістики здійснюється через упровадження програмних продуктів, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System) і TMS (Transport Management System). ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх функціональних напрямів діяльності підприємства в єдину інформаційну платформу, WMS дозволяють автоматизувати управління складом, а TMS – планування та контроль транспортних перевезень. Разом вони формують єдину цифрову екосистему логістичного управління.

Використання сучасних IT-рішень у логістиці створює можливості для побудови ефективних ланцюгів постачання, скорочення часу виконання замовлень, зменшення запасів і підвищення рівня обслуговування клієнтів. У воєнний період такі технології допомагають підтримувати стабільність роботи підприємств, забезпечуючи віддалений контроль, електронний документообіг і прогнозування ризиків.

Водночас інформаційне забезпечення логістики стикається з низкою проблем: високими витратами на впровадження цифрових систем, труднощами інтеграції між різними платформами, нестачею кваліфікованого персоналу та зростанням кіберзагроз. Для їх подолання необхідно формувати стратегічний підхід до цифровізації, який передбачає поетапне впровадження технологій, навчання персоналу та забезпечення інформаційної безпеки.

Особливої уваги заслуговує використання аналітичних інструментів і Великих Даних (Big Data), що дозволяють підприємствам прогнозувати попит, оптимізувати запаси, планувати транспортні маршрути та аналізувати ефективність логістичних рішень. Такі тех-

нології підвищують адаптивність підприємств до змін ринку і сприяють підвищенню економічної ефективності логістичних операцій.

Важливим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення є розширення можливостей інтеграції логістичних систем із зовнішніми партнерами – постачальниками, перевізниками, клієнтами. Це забезпечує прозорість взаємодії у ланцюгах постачання та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Застосування хмарних технологій (Cloud Computing) сприяє підвищенню гнучкості управління і дає змогу працювати з інформацією незалежно від місцезнаходження користувачів.

В умовах воєнного стану підприємствам необхідно не лише підтримувати ефективне функціонування логістичних процесів, а й забезпечувати безперервність бізнесу. Саме інформаційні системи стають інструментом для створення адаптивних, стійких логістичних структур, здатних до швидкої реконфігурації залежно від ситуації. Вони допомагають підприємствам зберігати зв'язок із контрагентами, координувати запаси та доставку навіть у кризових умовах.

Таким чином, удосконалення інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю є стратегічним завданням для українських підприємств. Ефективне використання цифрових технологій дозволяє не лише знизити витрати та підвищити точність обліку, а й створити основу для сталого розвитку у післявоєнний період. Впровадження сучасних інформаційних систем має розглядатися не як короткострокова інновація, а як довгостроковий інструмент підвищення конкурентоспроможності та стабільності національної економіки.

Інформаційне забезпечення логістики в умовах воєнного стану є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств. Його вдосконалення потребує комплексного підходу, що включає впровадження цифрових систем, підготовку кадрів, забезпечення кібербезпеки та розвиток партнерських комунікацій. Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації логістичних процесів,

зменшення ризиків і підвищення адаптивності підприємств до викликів сучасності.

Література

1. Загорій В. Ф. Інформаційна логістика в промисловості. *Вісник ХНУ. Серія : Економіка.* 2019. № 18 (2). С. 79–83.

DOI: 10.35598/mcf.2019.02.079

2. Лазарєв В. М. Економічна логістика: теорія і практика. Київ : Знання, 2020. 318 с.

3. Токарєв В. С. Теоретико-методологічні основи логістики. Київ : Центр учб. літ., 2019. 288 с.

4. Червінський О. П. ERP-системи як інструмент інформаційного забезпечення логістики. *Інноваційна економіка*. 2022. № 3. С. 61–66.

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.3.9

5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2021. 296 p.

УДК 005.21:005.311.11:519.876.5

Концептуальна модель прийняття управлінських рішень на основі фрактального управління і теорії хаосу

Пасько Марина Іванівна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: maryna.pasko@hneu.net

У сучасних умовах турбулентності соціально-економічного середовища, зумовлених глобальними кризами та воєнними подіями, питання ефективного прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності. Класичні моделі управління, що базуються на стабільних причинно-наслідкових зв'язках, дедалі частіше виявляються неефективними в умовах непередбачуваності та багатофакторності управлінських ситуацій. Як зазначають Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О. та Єрьомін М. В. [1], воєнний стан ставить перед менеджерами завдання швидкої адаптації, потребу в нових когнітивних моделях мислення та нелінійних підходах до прийняття рішень.

Одним із таких перспективних підходів є фрактальне управління, засноване на принципах самоподібності, самоорганізації та автономності елементів системи. У поєднанні з теорією хаосу, яка пояснює закономірності поведінки складних нелінійних систем, цей підхід відкриває можливості формування гнучкої концептуальної моделі прийняття управлінських рішень.

Теорія хаосу передбачає, що навіть незначні відхилення у початкових умовах можуть призвести до суттєвих змін у результаті – так званий ефект метелика (Lorenz, 1963). За спостереженням Кравченко М. О. та Голюк В. Я. [2], управлінські рішення у сучасному середовищі мають прийматися з урахуванням нелінійності, непередбачуваності та багатовекторності взаємодій між елементами системи. Це

потребує нової методології – такої, що дозволяє не лише реагувати на зміни, а й використовувати хаос як джерело розвитку.

Фрактальні організаційні структури, на думку Карінцевої О., Тарасенко С., Старченко Л. та Лебідь В. [3], є формою інноваційної побудови управління, у якій кожен структурний елемент (фрактал) має ознаки цілісності, автономності й відповідальності за досягнення стратегічних цілей. Така структура не потребує жорсткої централізації: вона функціонує на основі єдиних принципів і стандартів, але забезпечує високу гнучкість, швидкість реагування та адаптивність до змін середовища.

Запропонована концептуальна модель прийняття управлінських рішень поєднує елементи фрактального підходу та положення теорії хаосу. Вона ґрунтується на таких принципах:

- *самоорганізація*. Управлінські підрозділи мають можливість самостійно визначати шляхи досягнення мети, зберігаючи узгодженість із загальною стратегією підприємства;
- *самоподібність*. Управлінські процеси на різних рівнях (стратегічному, тактичному, операційному) повторюють базову логіку прийняття рішень, забезпечуючи структурну цілісність системи;
- *нелінійність*. Взаємозв'язки між елементами управлінської системи не є пропорційними, а результати управлінських дій залежать від синергії впливів;
- *емерджентність*. Загальний ефект від діяльності фракталів перевищує суму результатів їх індивідуальних дій, що формує нову якість управління;
- *адаптивність*. Система здатна змінювати власну структуру відповідно до зовнішніх викликів без втрати функціональної ефективності.

Згідно з дослідженнями Мельника А. та Винокурова Р. [4], сучасний процес прийняття управлінських рішень вимагає багатови-

мірного підходу, що охоплює аналітичну, інтуїтивну й прогностичну складові. У межах фрактальної моделі ці складові інтегруються через механізм зворотного зв'язку, який дозволяє оперативно оцінювати наслідки управлінських рішень і коригувати дії в реальному часі.

Концептуальна схема моделі включає такі етапи:

- діагностика стану системи – аналіз ключових параметрів, ідентифікація точок нестабільності;
- визначення зон хаосу та потенційних атракторів – пошук напрямів розвитку, що здатні стабілізувати систему;
- формування фрактальних осередків управління – створення автономних команд або підрозділів із чітко визначеними функціями;
- прийняття рішень у режимі адаптивного управління – реалізація стратегічних цілей через гнучкі, самоорганізовані процеси;
- зворотний зв'язок і самокорекція системи – безперервний аналіз ефективності прийнятих рішень та внесення змін у реальному часі.

Перевагою запропонованої моделі є її здатність поєднувати централізоване стратегічне управління із децентралізованою операційною діяльністю. Це дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з непередбачуваними ризиками, логістичними проблемами та дефіцитом ресурсів [1].

Розроблена концептуальна модель прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких принципах:

- *самоорганізація* – система здатна самостійно відновлювати рівновагу після впливу зовнішніх збурень;
- *самоподібність* – управлінські процеси на всіх рівнях ієрархії мають подібну структуру, що забезпечує узгодженість дій;

- *адаптивність* – модель передбачає можливість швидкого реагування на зміни середовища за рахунок гнучких управлінських зв'язків;
- *нелінійність* – управлінські рішення формуються з урахуванням взаємозалежності чинників, що впливають один на одного у непередбачуваний спосіб;
- *емерджентність* – загальна поведінка системи не є простою сумою дій її елементів, а відображає нову якість, що виникає внаслідок взаємодії підсистем.

Фрактальна модель сприяє формуванню корпоративної культури самоорганізації, де кожен працівник розглядається як активний суб'єкт управління. Це підвищує рівень відповідальності, ініціативності та креативності персоналу, створюючи підґрунтя для інноваційного розвитку.

Важливою характеристикою системи є використання цифрових технологій – аналітичних платформ, систем штучного інтелекту та моделювання хаотичних процесів для прогнозування результатів управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють формувати варіативні сценарії розвитку підприємства й оцінювати їхню стійкість до зовнішніх впливів.

Отже, фрактально-хаотична концепція прийняття управлінських рішень дає змогу розглядати управління не як лінійну послідовність дій, а як динамічний процес еволюції складної системи. Вона інтегрує принципи нелінійної динаміки, самоподібності та самоорганізації, формуючи нову парадигму управління, орієнтовану на стійкість, гнучкість і розвиток.

Література

1. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 12. С. 87–96.

DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87

2. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37

3. Карінцева О., Тарасенко С., Старченко Л., Лебідь В. Фрактальні організаційні структури як інноваційна модель управління бізнесом в умовах трансформацій. *Via Economica*. 2025. № 10. С. 66–74.

DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-9

4. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166

УДК 658.81 :658.788

Планування збутової діяльності підприємства в умовах воєнного часу

Півик Альона Сергіївна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: alona.pivyk@hneu.net

В умовах сьогодення, коли економічна діяльність України відбувається в умовах воєнного стану, підприємства змушені працювати у середовищі підвищеної невизначеності та ризиків. У цих умовах планування збуту набуває особливої значущості, оскільки забезпечує системність, гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Управління збутовою діяльністю підприємства спрямоване на визначення оптимальних напрямків і засобів, необхідних для підвищення ефективності процесу реалізації продукції. Це передбачає обґрунтування вибору форм і методів збуту, орієнтованих на досягнення цілей організації. З огляду на нестабільність зовнішнього бізнес-середовища, збутову діяльність доцільно спрямовувати на:

- отримання прибутку в поточному періоді;
- забезпечення гарантій отримання прибутку в майбутньому;
- максимальне задоволення попиту платоспроможних споживачів;
- довготривалу ринкову стійкість підприємства;
- конкурентоспроможність продукції;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Ефективне виконання зазначених завдань неможливе без належної організації логістичних процесів, які забезпечують узгодженість і безперервність збутової діяльності. Саме логістика відіграє

ключову роль у формуванні стійких каналів постачання та реалізації продукції, що особливо актуально в умовах воєнних викликів. У цей період підприємствам важливо не лише відновлювати зруйновані ланцюги постачання, а й переосмислювати підхід до організації збуту. Гнучкість, швидкість реагування та здатність адаптуватися до нових умов стають визначальними чинниками ефективності.

Тому в нинішніх умовах збутова діяльність потребує адаптації транспортно-логістичної системи, яка має зберігати ключові властивості: цілісність, організованість, функціональність, емерджентінсть, стійкість і здатність до адаптації, адже вони забезпечують безперервної роботи системи та її оперативне реагування на нові виклики. Це є визначальним чинником підтримання ефективних збутових процесів, оскільки надійна логістика становить основу виконання замовлень, задоволення потреб споживачів і збереження конкурентоспроможності українських підприємств у складних воєнних реаліях.

Сьогодні логістика виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки впровадженню сучасних логістичних методів, інноваційного програмного забезпечення та використанню новітнього обладнання компанії здатні оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та підтримувати ефективну діяльність навіть в умовах воєнного стану. Водночас на галузь впливає низка об'єктивних факторів, наслідки яких складно передбачити.

Війна чітко продемонструвала слабкі місця логістичної системи – зосередження великих обсягів вантажів у певних регіонах, використання маршрутів через небезпечні зони та близькість до стратегічних об'єктів. Адже більшість складських потужностей до початку повномасштабної війни була сконцентрована у центральних регіонах, що спричинило необхідність переміщення товарів на захід країни. Додатковим викликом стали труднощі із закупівлею та постачанням товарів, пов'язані з обмеженням асортименту, нестачею

постачальників і перевантаженням транспортної інфраструктури. У відповідь на це логістика стала більш інтегрованою, оскільки саме такий підхід дозволяє забезпечити стійкість і функціональність у кризових умовах. Надалі пріоритетом стане реорганізація систем зберігання, прогнозування ризиків і розроблення безпечних маршрутів, що стане основою для післявоєнного відновлення та модернізації логістичної інфраструктури країни.

Ефективне планування збутової діяльності в умовах війни безпосередньо залежить від здатності інтегрувати всі елементи логістичної системи та налагодити взаємодію між перевізниками, дистриб'юторами й кінцевими споживачами. Така координація сприяє підвищенню адаптивності збутових процесів і мінімізації ризиків, пов'язаних із перебоями постачання або зміною ринкових умов.

Отже, національна логістика повинна набувати більш інтегрованого характеру, адже саме такий підхід стає ключовим чинником виживання підприємств в умовах війни. У майбутньому, під час післявоєнного відновлення, пріоритетом стане модернізація логістичних систем, що передбачатиме реорганізацію процесів зберігання, прогнозування та управління ризиками, а також розроблення адаптивних маршрутів постачання.

Таким чином, у період воєнних дій планування збутової діяльності виступає стратегічним інструментом забезпечення життєздатності підприємств і стабільності економічних зв'язків. Його ефективність визначається ступенем інтегрованості логістичних систем, здатністю до адаптації та впровадженням інноваційних механізмів управління ризиками. Раціональне поєднання логістичних, маркетингових і управлінських рішень дозволяє підприємствам не лише підтримувати безперервність збутових процесів, а й формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Подальший розвиток збутової діяльності має гуртуватися на принципах гнучкості, цифровізації та стійкості, що створює основу для ефективного функціонування підприємству у воєнний і післявоєнний періоди.

Література

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8

2. Кузняк В. В. Управління логістичними процесами в україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13

3. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 8. С. 22–29.

DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03

4. Ліндаєв Д. В. Сутність, значення та особливості розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України. *Кафедра бізнес-економіки та підприємництва*. 2025. № 38. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50284.

5. Пешко І. М., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

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

6. Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. *Матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції*, Харків, 2–3 черв. 2022. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/11147

УДК 338.927:339.9

Циркулярна економіка як нова реальность розвитку України

Пішеніна Тетяна Іллівна,
д-р екон. наук, старший науковий співробітник, завідувач
кафедрою економіки та підприємництва,
Київський Інститут бізнесу та технологій (м. Київ, Україна),
e-mail: pishenina@ukr.net

Прагнення до стабільного та сталого післявоєнного розвитку України є необхідною вимогою сучасного економічного розвитку, метою якого є збереження та підтримання раціонального поєднання соціально-економічних та екологічних аспектів. В умовах сьогодення необхідність вирішення проблем сталого розвитку в умовах посилення протиріч між економічними та екологічними цілями стає все більш затребуваною.

Лінійна модель економіки не має потенціалу стійкості, не здатна забезпечити добробут населення та екологічний добробут, а у довгостроковій перспективі не відповідає потребам сучасного суспільства. Обсяг природних ресурсів обмежений, через що з погляду екології та розвитку важливо знайти екологічно раціональний спосіб їх використання.

Мета циркулярної економіки полягає у відокремленні економічного зростання від використання первинної сировини за допомогою створення циркулярної системи виробництва та споживання з мінімальними втратами. Ресурсами необхідно розпоряджатися ефективно протягом усього їх життєвого циклу, від виробництва та споживання до утилізації та вторинної переробки, створюючи з урахуванням наявних ресурсів додаткову цінність при скороченні обсягу вироблених відходів. Окрім зниження впливу на екологію, ефективна реалізація принципів циркулярної економіки дозволяє підприємствам скорочувати витрати, підвищувати потенціал зрос-

тання та покращувати корпоративний імідж. Саме тому для забезпечення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання нашої держави, важливим є перехід на ресурсну ефективну циркулярну економіку, в якій основна увага спрямована на мінімізацію використання ресурсів і енергії на всіх етапах виробництва та споживання.

Особлива увага приділяється заохоченню повторного використання продуктів і матеріалів, що дозволяє значно зменшити відходи. Впровадження основних принципів циркулярної економіки потребує розвитку інфраструктури для переробки відходів у нові продукти, що знижує потребу в первинних ресурсах.

Отже, циркулярна економіка – це нова концепція, що передбачає перехід від традиційної лінійної моделі споживання до більш сталого способу використання ресурсів. Вона базується на принципах зменшення, повторного використання та переробки, що дозволяє знизити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність використання ресурсів. Головними перевагами циркулярної економіки є:

1. Економічна вигода. Відбувається суттєве зниження витрат на сировину та енергію. Це спонукає впроваджувати бізнес-моделі з використанням нових методів управління діяльністю з використанням вторинних матеріальних ресурсів.
2. Зменшення обсягу відходів, зниження викидів CO_2 та покращення якості навколишнього середовища дозволяє враховувати специфічні особливості кожного регіону, сприяє належному дотриманню вимог екологічного законодавства, орієнтованого на скорочення негативного впливу на довкілля та підвищення економічної ефективності регіональної економіки.
3. Створення нових робочих місць у сферах переробки та інновацій пов'язані з великими соціальними вигодами та розробкою механізму сталого розвитку України на основі використання

вторинних матеріальних ресурсів і змінює підхід до розроблення регіональних стратегій, підвищує ефективність та збалансованість їхнього розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що циркулярна економіка є новою реальністю розвитку економіки, що пропонує альтернативу традиційним моделям, зосереджуючи увагу на сталості, ефективності та інноваціях. Вона вимагає спільних зусиль усіх учасників економічного процесу, але її впровадження призводить до досягнення спільних цілей у сфері сталого розвитку України.

УДК 338.24:004.9

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифрової трансформації економіки

Райко Діана Валеріївна,
д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(м. Харків, Україна),
e-mail: Diana.Raiko@khpi.edu.ua

Сучасна економіка зазнає глибокої трансформації під впливом цифрових технологій. Цифрове упровадження бізнес-процесів, автоматизація і застосування штучного інтелекту створюють нові перспективи для конкурентної боротьби. У цих умовах стратегічне управління конкурентоздатністю підприємств стає основою довгострокового розвитку в цифровій економіці.

Поняття *конкурентоспроможності підприємства* є одним із базових у теорії сучасного менеджменту та економіки, адже саме воно визначає спроможність організації ефективно функціонувати в ринковому середовищі, зберігати стабільні позиції та забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі [1]. Цифрова трансформація змінює структуру ринкових відносин, зокрема: змінюються бар'єри входу на ринок; змінюються джерела конкурентних переваг; переосмислюється роль споживача; конкуренція стає екосистемною. Конкурентоспроможність у цифрову епоху це явище, яке об'єднує технологічну інноваційність, організаційну гнучкість і стратегічну можливість підприємства створювати, залучати та зберігати цифрову цінність.

Цифрова трансформація сьогодні є не просто технічною тенденцією, а фундаментальним чинником перебудови економічних систем і конкурентного середовища. Вона змінює механізми гри у бізнесі,

формуючи нові джерела створення цінності, нові моделі взаємодії між учасниками ринку та нові стандарти ефективності [2]. У цифрову епоху конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю продукції чи рівнем витрат, а насамперед швидкістю адаптації, здатністю до інновацій і гнучкістю бізнес-моделі (*табл. 1*).

В умовах диджиталізації підприємства створення та підтримка конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, що поєднує традиційні принципи стратегічного менеджменту з можливостями диджитал-технологій. Щоб ефективно керувати конкурентними перевагами, потрібно об'єднати оцінку внутрішніх ресурсів, аналіз зовнішнього середовища, створення та впровадження диджитал-рішень, а й також постійний моніторинг результатів і формування екосистемних зв'язків.

На рис. 1 структурно зображений методичний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням цифрових технологій, виділяючи основні етапи процесу, відповідні цифрові інструменти та очікувані ефекти для підвищення конкурентних переваг.

Така систематизація дозволяє наочно побачити взаємозв'язок між стратегією, технологіями та управлінськими рішеннями у цифровій економіці.

Стратегічне керування конкурентоспроможністю у цифрову епоху вимагає цілісного методичного підходу. Ефективність стратегії забезпечується через послідовні етапи: оцінка внутрішніх та зовнішніх умов, формування цифрової стратегії, впровадження цифрових технологій, моніторинг та коригування дій.

Цифрова економіка створює новий контекст конкурентоспроможності. Ключовими джерелами конкурентних переваг стають не матеріальні ресурси, а дані, цифрові платформи, аналітичні системи, інноваційний потенціал та людський капітал із високими цифровими компетенціями.

Таблиця 1

Вплив цифрової трансформації на конкурентне середовище підприємств

Цифровий тренд	Зміст	Основні ефекти для конкурентоспроможності
Штучний інтелект (AI) та аналітика даних (Big Data)	Використання алгоритмів машинного навчання	Підвищення точності управлінських рішень, зростання продуктивності
Інтернет речей (IoT)	Мережеве з'єднання пристроїв, що обмінюються даними в реальному часі	Оптимізація виробничих процесів, зниження витрат на обслуговування
Платформізація бізнесу	Перехід від лінійної до багатосторонньої бізнес-моделі	Ефект масштабу, формування екосистем, підвищення клієнтської лояльності
Хмарні технології (Cloud Computing)	Використання віддалених серверів для зберігання, обробки та аналізу даних	Гнучкість операцій, скорочення капітальних витрат, прискорення інновацій
Блокчейн і смарт-контракти	Розподілені реєстри для забезпечення прозорості транзакцій та зниження ризиків	Підвищення довіри, зниження транзакційних витрат, нові бізнес-моделі у фінансах і логістиці
Кібербезпека та управління даними	Захист інформаційних систем і персональних даних від кіберзагроз	Підвищення довіри клієнтів, мінімізація ризиків репутаційних втрат, дотримання регуляцій
Автоматизація та роботизація процесів	Використання роботів і програмних систем (RPA) для виконання рутинних завдань	Зменшення операційних витрат, зростання точності й швидкості виконання робіт
Цифровий маркетинг і клієнтоцентричність	Використання онлайн-інструментів, соціальних мереж і аналітики для персоналізованої взаємодії	Формування стійкої клієнтської бази, підвищення лояльності, розширення ринку збуту
Сталий розвиток і ESG-цифровізація	Інтеграція цифрових технологій для моніторингу впливу бізнесу на довкілля	Підвищення репутаційного капіталу, інвестиційна привабливість

Джерело: сформовано автором на основі [3]

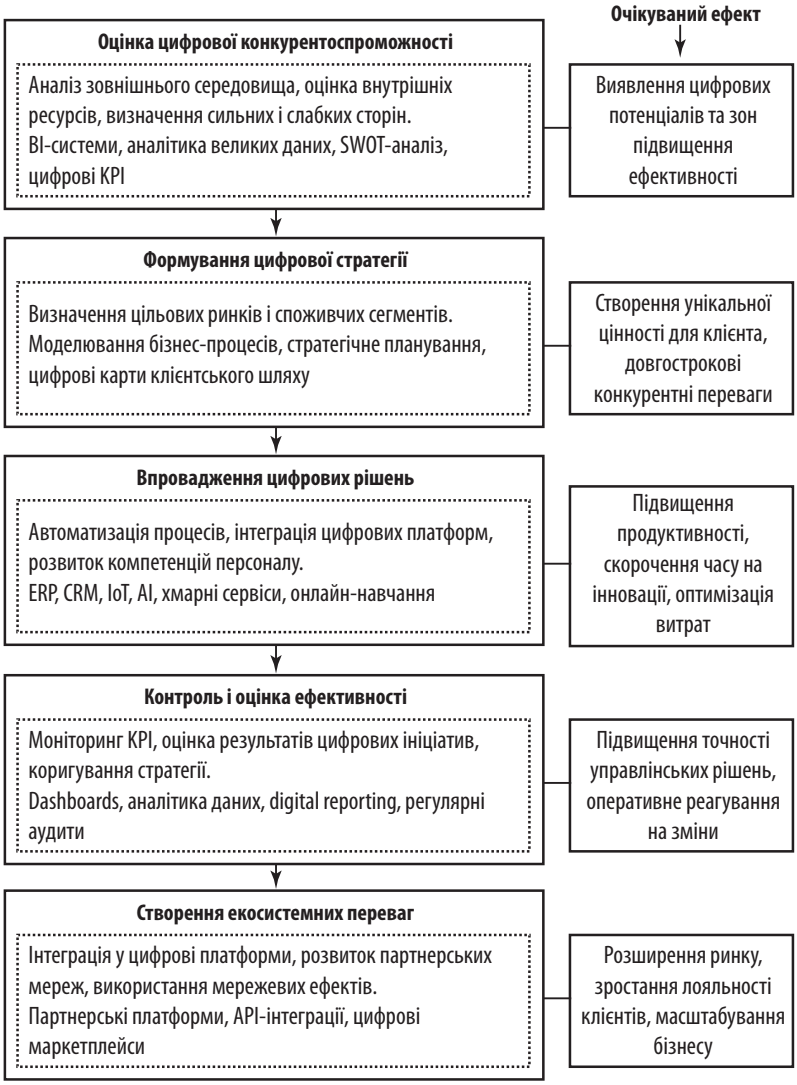


Рис. 1. Методичний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю у цифровому середовищі

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Література

1. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 14.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950

2. Жук В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств у контексті цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2024. № 16. С. 4–8.

DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-08

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

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

4. Волков А. Г. Методичний інструментарій формування стратегії цифрової трансформації маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 15.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17088470

UDC 338.1:631.1

Strategic Direction of the Agribusiness Development in Indonesia

Relawati Rahayu,
Prof., Dr. Ir. MM., Professor in Agribusiness Management,
University of Muhammadiyah Malang (Indonesia),
e-mail: rahayurelawati@umm.ac.id

Introduction. Indonesia's agricultural sector plays a crucial role in ensuring food security, rural livelihood, and economic stability. Despite its decreasing share in GDP, agriculture remains a backbone for employment of the most labor force in Indonesia [6; 16]. Agribusiness, as a broader concept that integrates production, processing, distribution, and marketing, has been recognized as a strategic pathway to modernize agriculture and enhance its competitiveness [4; 9].

The country is endowed with vast natural resources, diverse agroecological zones, and abundant biodiversity. However, agribusiness development faces structural and systemic challenges, including productivity gaps, market inefficiencies, and environmental degradation [3]. The strategic direction of agribusiness development in Indonesia has increasingly been aligned with the national development agenda, particularly the "Vision Indonesia 2045" and the Sustainable Development Goals (SDGs).

This review seeks to critically examine the strategic direction of agribusiness development in Indonesia by synthesizing findings from scientific publications and policy frameworks. It focuses on institutional, economic, technological, and sustainability dimensions, aiming to provide insights for policymakers, researchers, and practitioners.

Methods. This article review employed a systematic literature review approach. The main sources include peer-reviewed journal articles, government reports, and policy documents published between 2015 and 2025. Literature databases such as Scopus, ScienceDirect, and Google

Scholar were used with keywords including "agribusiness development Indonesia", "sustainable agriculture", "agricultural value chain", and "food system Indonesia". The inclusion criteria involved studies focusing on: "Strategic frameworks for agribusiness development", "Empirical studies on specific commodities (rice, palm oil, horticulture, fisheries), "Policy analyses relating to food security, rural development, and digital agriculture". The selected literature was analyzed thematically, resulting in four key areas of discussion.

Results and Discussion

1. Institutional and Policy Frameworks

Institutional development has been central in shaping the direction of agribusiness. The Indonesian government has launched various programs, such as the Food Estate initiative, Farmer \Corporations, and agricultural subsidies [7; 10]. The Ministry of Agriculture emphasizes the role of cooperatives and farmer groups in strengthening bargaining power. However, institutional fragmentation remains a challenge, as overlapping regulations and weak coordination between ministries often hinder effective implementation [13].

A strategic direction should prioritize:

- Strengthening farmer organizations and cooperatives.
- Streamlining agricultural policies to avoid overlaps.
- Encouraging private sector participation through incentives.

2. Value Chain and Market Competitiveness

The agribusiness value chain in Indonesia is characterized by inefficiencies and high transaction costs. Smallholder farmers often face limited access to markets, low bargaining power, and fluctuating prices [1; 11; 12]. The strategic direction involves building inclusive value chains that integrate farmers into modern markets [8]. Export-oriented commodities like palm oil and coffee have shown competitiveness, but food crops (e.g., rice, maize, soybean) remain vulnerable to imports.

Strategies include:

- Developing agro-industrial clusters near production centers.
- Expanding market access through e-commerce and digital platforms.
- Strengthening logistics and cold chain infrastructure to reduce post-harvest losses.

3. Sustainability and Environmental Dimensions

Agribusiness development in Indonesia must address sustainability challenges such as deforestation, greenhouse gas emissions, soil degradation, and water scarcity [15].

Unsustainable practices in palm oil, fisheries, and livestock have raised global concerns. Therefore, sustainability must be mainstreamed into agribusiness strategies [2; 11; 12].

Strategic efforts involve:

- Promoting agroecology and climate-smart agriculture.
- Enforcing sustainability certifications (e.g., ISPO, RSPO).
- Integrating SDGs into national agricultural strategies.

Moreover, the adoption of renewable energy and circular economy principles in agribusiness industries is critical for reducing environmental impacts.

4. Technological and Digital Transformation

The rapid development of digital technology has opened new opportunities for Indonesian agribusiness. Precision agriculture, mobile-based advisory services, and digital marketplaces are reshaping agricultural practices. Startups such as TaniHub and Sayurbox have demonstrated the potential of connecting farmers directly with consumers [5; 14; 17]. Key strategies include:

- Expanding digital infrastructure in rural areas;
- Capacity building for farmers to adopt digital tools;

- Public-private partnerships to develop agricultural fintech solutions for credit access.

The integration of digital technology with sustainability practices can accelerate inclusive and resilient agribusiness growth.

Conclusion. The strategic direction of agribusiness development in Indonesia must balance economic, social, and environmental dimensions. Institutional strengthening, value chain competitiveness, sustainability integration, and digital transformation are the four pillars that will determine the future of agribusiness in the country.

Short-term strategies should focus on improving productivity and market access, while long-term strategies must align with sustainability goals and global food system resilience.

The government, private sector, civil society, and academia need to collaborate to ensure agribusiness contributes not only to national economic growth but also to rural welfare, environmental preservation, and global food security.

Literature

1. Aini F., Yurisintha E., Maswadi. Rice Market Integration in Kubu Raya Regency, West Kalimantan, Indonesia. *Agriecobis (Journal of Agricultural Socioeconomics and Business).* 2025. Vol. 8. No. 2. P. 201–210.

DOI: https://doi.org/10.22219/agriecobis.v8i2.41944

2. Ariadi B. Y., Relawati R., Szymoniuk B., Khan W. A. The Factors Influencing Purchase and Willingness to Pay for Organic Vegetables. *Sarhad Journal of Agriculture.* 2021. Vol. 37. No. 1. P. 207–218.

DOI: https://doi.org/10.17582/journal.sja/2022.37.s1.207.218

3. Ariani R., Fachrurrozi K., Adhiana A., Baihaqi A. Agriculture productivity and environmental degradation in Indonesia: A time-series analysis. *International Journal of Energy Economics and Policy.* 2024. Vol. 14. No. 6. P. 665–674.

DOI: https://doi.org/10.32479/ijeep.17284

4. Babu S. C. Agribusiness competitiveness: The role of smallholder farmers and supply chain integration [Working paper]. CGIAR. 2017. URL: https://cgspace.cgiar.org/bitstreams/952526fe-0c07-4e-8827-a6a49632280c/download

5. Hidayat N., et al. Digital agriculture and smallholder farmers: Opportunities and challenges in Indonesia. *Journal of Rural Studies*. 2022. Vol. 92. P. 155–167.

6. ILO – International Labour Organization. Bringing decent work at the heart of productive and smart agriculture – Indonesia. *ILO News.* 2024. December. URL: https://www.ilo.org/resource/news/bringing-decent-work-heart-productive-and-smart-agriculture-indonesia.html

7. Lasminingrat L., Efriza E. The development of national food estate: The Indonesian food crisis anticipation strategy. *Indonesian Journal of Government Studies.* 2021. Vol. 6. No. 2. P. 229–243.

DOI: https://doi.org/10.26905/ijgs.v6i2.1539

8. Mulyati H. Inclusive business models in the coffee value chain: Lessons learned from smallholder farmers in Indonesia. *Journal of Agribusiness and Rural Development.* 2021. Vol. 56. No. 2. P. 203–216.

DOI: https://doi.org/10.17306/JARD.2021.01453

9. Ningsih G. M., Rasyid H., Ningsih N., Pujotomo D., Suseno G. P. Agricultural marketing strategies in the digital era: Improving the competitiveness of local products. *Journal of Social Science (JoSS).* 2024. Vol. 3. No. 9. P. 660–668. DOI: https://doi.org/10.57185/joss.v3i9.366

10. Prahitaningtyas S., Olasoji T. Analysis of effectiveness of agricultural subsidy policy on income farmers in Indonesia. *Journal of Agricultural Economy and Technology Development.* 2024. Vol. 1. No. 1. P. 1–9.

DOI: https://doi.org/10.46799/jaetd.v1i1.11

11. Relawati R., Masyhuri, Mulyo J. H., Waluyati L. R. The Structure-Conduct-Performance of Indonesian Apple Fruit Market. *4th International Conference on Food and Agriculture Resources (FANRes 2018).* 2018.

DOI: https://doi.org/10.2991/fanres-18.2018.49

12. Relawati R., Ariadi B. Y., Vincēviča Z., Baroh I. The Willingness to Pay for Green Packaged Foods to Support Sustainable Agribusiness. *E3S Web of Conferences.* 2023. Vol. 432. P. 1–9.

DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343200028

13. Rokhani R., Fauziyah D., Supriono A., Hariyati Y., Raharto S., Hapsari T. D., Adi A. H., Khasan A. F., Rondhi M. Factors affecting the participation of sugarcane and tobacco farmers in farmer groups, associations and cooperatives in Indonesia. *Caraka Tani: Journal of Sustainable Agriculture*. 2021. Vol. 36. No. 2. P. 340–354.

DOI: http://dx.doi.org/10.20961/carakatani.v36i2.46817

14. TaniHub Group. Annual Impact Report. TaniHub. 2021. Jakarta.

15. Wihardja M. M. Towards more sustainable agro-food systems in Indonesia. *Journal of Agricultural and Environmental Sustainability.* 2023. Vol. 14. No. 1. P. 45–60.

DOI: https://doi.org/10.35690/jaes.2023.14.1.45

16. Employment in agriculture (% of total employment) – Indonesia. *World Development Indicators.* 2025. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS?locations=ID

17. Zaki A., Mu'afi M.I., et al. Digital entrepreneurship expansion in Indonesian agritech startups: Cases including TaniHub and SayurBox. *RSF Conference Proceeding Series: Business, Management and Social Science.* 2025. Vol. 5. No. 2.

DOI: https://doi.org/10.31098/bmss.v5i2.959

УДК 339.137.2+347.77/.78

Патент як засіб підвищення конкурентоспроможності

Рилов Дмитро Юрійович,
магістрант групи БЕМ-М2924 (м. Харків, Україна),
e-mail: dmytro.rylov@ukr.net;

Білоцерківський Олександр Борисович,
канд. техн. наук, доцент, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут» (м. Харків, Україна),
e-mail: Alexander.Belotserkovsky@khpi.edu.ua

Як відомо, патент – це правовий акт, що надає його власнику ексклюзивні права на використання певного винаходу або технології. За Законом України – це охоронний документ, що засвідчує пріоритет, авторство і права на винахід (корисну модель). Зазвичай він діє протягом певного періоду часу (до 20 років) і дозволяє монополізувати використання інтелектуальної власності. Патент не тільки є важливим інструментом у сфері захисту інтелектуальної власності, а і важливим фактором, що завжди враховується при формуванні конкурентної стратегії компаній.

Важливість патентів для підвищення конкурентоспроможності важко переоцінити. У світі технологій та інновацій, що змінюється з шаленою швидкістю, патентування може стати (і, вірогідно, вже стає) не тільки інструментом захисту і монетизації розробок, але й засобом забезпечення конкурентних переваг на ринку у довгостроковому періоді.

Патент як правовий акт дає змогу захищати інтелектуальну власність від несанкціонованого використання іншими компаніями або особами. У випадку, коли компанія отримує патент на певну технологію чи продукт, виникає можливість обмежити конкуренцію, оскільки це створює перешкоди іншим компаніям на шляху до використання цієї технології без дозволу. Це створює конкурентні переваги, оскільки ринок залишається відкритим для компанії, яка

володіє патентом, а її конкуренти не можуть скопіювати або використовувати аналогічні рішення [1].

Патент також може стати інструментом для створення бар'єрів на ринку, що утруднюють вхід для нових його учасників. Якщо компанія володіє патентами на ключові технології, що є критичними для виробництва певних товарів чи надання послуг – це може призвести до зменшення кількості конкурентів на ринку або змусити їх витрачати значні ресурси на розробку альтернативних рішень.

Наявність патентів може бути використана і для ліцензування технологій іншим компаніям або створення стратегічних альянсів. Компанія може ліцензувати свої патенти іншим підприємствам, отримуючи дохід від використання власних розробок. Ліцензування патентів дозволяє не лише монетизувати технології, але й сприяти створенню партнерських відносин з іншими гравцями на ринку.

Патенти часто розглядаються як актив, який підвищує інвестиційну привабливість компанії. Інвестори бачать у патентах потенціал для створення нових джерел доходу, зменшення ризиків конкуренції та захисту наявних активів компанії. Це, своєю чергою, забезпечує стабільний фінансовий потік для реалізації існуючих та розробки нових інструментів для досягнення актуальних цілей підприємства, що в результаті підвищує його життєздатність на ринку.

У різних країнах світу існують різні підходи до патентування та захисту інтелектуальної власності. Наприклад, у США система патентування орієнтована на підтримку інноваційних підприємств, активно сприяючи стартапам та малим компаніям. В Європі, натомість, патенти зазвичай мають більш строгі вимоги до новизни та інноваційності, що створює високі бар'єри для отримання патенту, але дозволяє забезпечити більш якісну правову охорону для власників патентів [2].

У країнах, що розвиваються, патентна система, як правило, відстає від світових стандартів, що призводить до труднощів у захисті

прав на інтелектуальну власність, хоча за останні десятиліття чимало таких країн зробили значні кроки для вдосконалення своїх патентних систем.

Компанії на кшталт Apple, Samsung та Google активно досягають технологічних переваг на ринку саме за рахунок патентів. Наприклад, Samsung має тисячі зареєстрованих документів, що стосуються мобільних технологій та електроніки. Вони активно використовуються не тільки для захисту продуктів від конкурентів, а і як важіль у переговорах із партнерами та постачальниками.

Патентні війни між технологічними гігантами, такими як Apple і Samsung, часто сприяють зміцненню брендів і зменшують можливості конкуренції для інших учасників ринку [3].

У сучасному цифровому світі патенти дійсно набувають нового значення. ІТ-компанії все частіше вдаються до реєстрації інновацій як до єдиного засобу захисту своїх програмних рішень, алгоритмів і методів обробки даних. Наприклад, великі компанії, такі як Amazon чи Google, активно патентують нові методи роботи з даними або нові технології в галузі штучного інтелекту.

Останніми десятиліттями спостерігається зростання і кількості патентних суперечок між великими компаніями. Так звані "патентні війни", зокрема у сфері мобільних технологій, можуть створювати значні фінансові навантаження для компаній і навіть блокувати можливість випуску нових продуктів. Такі суперечки хоч й корисні для тих, хто здатен обернути їх наслідки на власну користь, у більшому масштабі можуть негативно впливати на інновації і загальний розвиток індустрії.

Патентування нових технологій, зокрема в таких галузях, як генетика, біотехнології чи штучний інтелект, є окремим викликом. Складність полягає в тому, що патентні закони не завжди можуть адекватно охоплювати нові інновації або технології, які швидко розвиваються, створюючи правову невизначеність. Це, своєю чергою,

ускладнює становлення цих технологій у виробництві та забезпечення їх доступності для більшості споживачів.

Тобто патент є вкрай важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Він дозволяє не тільки захищати технології і продукти від конкуренції, але й створює можливості для стратегічного розвитку через ліцензування, альянси та залучення інвестицій. Система патентування має свої виклики та ризики, однак в цілому вона є ефективним інструментом для підтримки інноваційного розвитку і стабільності на ринку.

Для компаній, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, важливо активно працювати з інтелектуальною власністю, не тільки патентуючи нові рішення, але й уважно слідкуючи за розвитком патентних тенденцій в глобальному масштабі.

Література

1. Вплив інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємств // Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 164 с.

2. Ярошевська Т. В. Досвід закордонних країн щодо врегулювання відносин у сфері правової охорони винаходів. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 6. Т. 1. С. 123–126.

3. Патентний тролінг проти інновацій: стан, тенденції, загрози. *Право та інноваційне суспільство.* 2013. № 1. С. 71–88.

УДК 338.45:005.21:355.01

Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану

Савіна Юлія Євгенівна,
здобувачка другого року навчання в магістратурі кафедри менеджменту, логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: savinaulia157@gmail.com

У сучасних умовах повномасштабного воєнного стану українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких – руйнування логістичних ланцюгів, нестабільність постачання ресурсів, загрози фізичній безпеці, скорочення споживчого попиту, втрата частини ринків і необхідність адаптації до нових форм конкурентної боротьби.

Саме це зумовлює актуальність теми формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану, коли традиційні ресурси переваги можуть втрачати чинність, а підприємство має швидко знаходити нові джерела стійкості та конкурентоспроможності.

У науковій літературі питання конкурентних переваг підприємства досліджено досить широко. Зокрема, С. В. Цюцюпа [1] підкреслює, що конкурентні переваги – це характеристика товару чи марки, яка забезпечує перевагу над конкурентами через якість або ціну. Д. Прожогін [2] у статті «Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства» виділяє інноваційний потенціал, технології, адаптацію як ключові чинники конкурентних переваг. Н. І. Сарай, А. А. Григорук, Л. М. Литвин [3] в дослідженні «Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку» розглядають саме умови воєнного стану як фактор, який формує нові джерела конкурентних переваг.

Таким чином, можна констатувати, що тема досліджена, але неповною мірою – зокрема, у контексті воєнного стану, адаптації ре-

сурсів, відновлення ланцюгів постачання, цифровізації та гнучких стратегій конкурентної поведінки.

Аналіз питання формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану дозволяє виокремити такі ключові компоненти: *по-перше*, джерела конкурентних переваг у воєнний час змінюються – традиційні переваги (нижча вартість, географічні пільги, стабільне постачання) стають менш актуальними або вразливими. *По-друге*, підприємства мають орієнтуватися на такі чинники: адаптивність до змін ринкового середовища, диверсифікація продукції чи послуг, цифрова трансформація, залучення нових каналів збуту, розвиток людського капіталу і створення стійких бізнес-моделей. *По-третє*, стратегія формування переваг повинна враховувати вплив зовнішніх негативних чинників: розрив логістичних ланцюгів, втрата фізичного і людського капіталу, підвищені ризики постачання та ринкової невизначеності. *По-четверте*, стійкі конкурентні переваги – такі, які важко скопіювати і які залежать від внутрішніх ресурсів підприємства (інновації, знання, технології, бренд, культура організації) – мають особливе значення саме в умовах воєнного стану [4].

Особливу роль у формуванні конкурентних переваг у воєнний час відіграє цифрова трансформація бізнес-процесів. В умовах обмеженого доступу до ресурсів та зростання невизначеності саме цифрові технології дозволяють підприємствам підвищити ефективність управління, забезпечити гнучкість та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання хмарних сервісів, CRM-систем, онлайн-платформ для постачання і продажів, а також аналітичних інструментів штучного інтелекту сприяє зменшенню транзакційних витрат, оптимізації ланцюгів постачання і створенню нових каналів взаємодії з клієнтами. Крім того, цифровізація стає важливим чинником підвищення прозорості та довіри між бізнесом, партнерами і споживачами, що особливо актуально в умовах війни, коли ризики шахрайства та порушень договірних зобов'язань зроста-

ють. Не менш значущим аспектом є розвиток гуманітарного капіталу підприємства – навчання персоналу новим цифровим компетентностям, формування культури адаптивності та командної взаємодії, що забезпечує стійкість бізнесу навіть за умов постійних стресів і непередбачуваних змін ринку. Отже, цифрова трансформація виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й джерелом довгострокових конкурентних переваг, які формуються на основі знань, інновацій та стратегічної адаптивності.

Крім того, у процесі формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану зростає значення партнерських стратегій та мережевої взаємодії. Підприємства, що об'єднують свої ресурси, досвід і ринки збуту, отримують більше шансів на стабільність та відновлення після кризових потрясінь. Такі партнерства можуть проявлятися у спільному використанні логістичної інфраструктури, взаємній підтримці під час евакуації виробництва, кооперації у сфері інновацій чи спільного виходу на нові ринки. Важливим елементом стає створення кластерів і галузевих альянсів, які сприяють не лише зниженню витрат, а й посиленню конкурентної позиції всієї галузі. Водночас ефективне управління партнерськими відносинами вимагає високого рівня довіри, прозорості та узгодженості стратегічних цілей. Саме тому підприємства, які формують свою конкурентну перевагу на основі кооперації, взаємної підтримки та обміну знаннями, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів і здатність швидше відновлюватися у поствоєнний період.

У зв'язку з наведеною характеристикою можна виділити напрями подальших досліджень, які залишаються недостатньо опрацьованими: як саме впливає масштабна воєнна ситуація на конкретні механізми формування конкурентних переваг підприємства в різних галузях; які бізнес-моделі в українських реаліях воєнного часу показують найбільшу ефективність; яким чином підприємства можуть системно інтегрувати інновації й трансформацію людського капіталу в умови воєнного стану; якою мірою стратегічна орієнтація на ста-

лий розвиток може слугувати конкурентною перевагою; як вимірювати ефективність конкурентних переваг в умовах воєнного стану.

Висновок. Отже, можна зазначити, що формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану потребує переосмислення традиційних концепцій та акценту на стійких, важко копійованих ресурсах підприємства, які забезпечують адаптивність, інноваційність і гнучкість. Подальші дослідження в зазначених напрямах мають важливе значення для теорії та практики управління підприємствами в кризових умовах.

Література

1. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 57. С. 24–31. URL: https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/268

2. Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 72. С. 84–94. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5725

3. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку: джерела і чинники. *Трансформаційна економіка.* 2024. № 1(06). С. 58–62. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88

4. Климко І. О. Конкурентоспроможність підприємства в умовах війни: виклики та адаптаційні стратегії. *Економічний вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2023. № 3. С. 47–53. URL: https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?id=115&task=arcls

УДК 338.28:330.341.1:628.4

Наслідки військової агресії та виклики сталого розвитку Харківської області

Самойленко Владислав Сергійович,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: samoylenko1001@gmail.com

Кумулятивна пряма фізична шкода (Damage) Харківській області, спричинена військовою агресією, є однією з найбільших серед усіх регіонів України, що відображає стратегічну важливість області та інтенсивність бойових дій на її території. Наразі оцінку цих збитків проводить Світовий банк, ці збитки періодично надаються у звітах Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA): RDNA1 містить оцінку за лютий – червень 2022 р., RDNA2 – лютий 2022 р. – лютий 2023 р., RDNA3 – лютий 2022 р. – грудень 2023 р., RDNA4 – лютий 2022 р. – грудень 2024 р. [1–4]. Звіти RDNA послідовно підтверджують, що Харківська область входить до 5 найбільш постраждалих регіонів України за обсягом прямої шкоди. Переважна частка збитків зосереджена у великих міських агломераціях, насамперед у м. Харкові. Аналіз динаміки зростання прямої шкоди області між RDNA1 (97 млрд дол. США) [1], RDNA2 (135 млрд дол. США) [2], RDNA3 (152 млрд дол. США) [3] та RDNA4 (176 млрд дол. США) [4] демонструє безперервний характер руйнувань, які не припиняються, вимагаючи постійного оновлення оцінок.

Руйнування в Харківській області демонструють виразний секторальний дисбаланс, де найбільші обсяги шкоди припадають на житловий фонд, транспортну інфраструктуру та енергетичний сектор. Прямі збитки, які завдані житловому сектору, зросли із 5,9 млрд дол. США у RDNA1 до 12,2 млрд дол. США, транспортному – з 0,8 млрд дол. США до 4,5 млрд дол. США, енергетиці – з 0,3 млрд. дол. США до 2,9 млрд дол. США відповідно [1; 4]. Значні обсяги повністю зруй-

нованого та пошкодженого житла обумовлюють відтік населення, а систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру створюють критичну загрозу для життєзабезпечення регіону. Все це разом із руйнуванням мостів, залізничних шляхів та доріг критично обмежує логістику та економічний потенціал Харківської області.

Масштабні руйнування інфраструктури та житлового фонду Харківської області спричинили утворення критичного обсягу уламків та сміття, що стало ключовою економічною перешкодою для початку відновлювальних робіт. У національному масштабі (за даними RDNA4) кумулятивні втрати, пов'язані з демонтажем та вивезенням сміття у житловому секторі, оцінюються у 5,7 млрд дол. США [4]. Зважаючи на те, що на Харківську область припадає понад 21% від загальної прямої шкоди житловому сектору України, очікується, що потреби регіону у фінансуванні цих робіт перевищують 1 млрд дол. США, що робить це питання одним із найкритичніших соціо-еколого-економічних викликів для області. Масштабні руйнування будівель, особливо старого житлового фонду, інфраструктури та індустріальних об'єктів, перетворює сміття на біологічно та хімічно небезпечний відхід.

Руйнування промислових об'єктів та житлових будівель у Харківській області створили високий ризик забруднення довкілля небезпечними відходами, азбестом та токсичними залишками війни. Харківська область належить до найбільш постраждалих регіонів України за обсягом потенційного забруднення вибухонебезпечними предметами та мінами, що значно ускладнює відновлення та реінтеграцію звільнених територій. Концентрація потенційно забрудненої території в області є надзвичайно високою: 11,414 км^2 території Харківської області потребує обстеження через забруднення вибухонебезпечними предметами та мінами [4]. Це становить 36,3% від загальної площі Харківської області. На область припадає 8,2 % від загальної площі України, що потребує обстеження. Кумулятивна пряма шкода, завдана навколишньому середовищу, лісовому господарству

та управлінню природними ресурсами у Харківській області, оцінюється у 384 млн дол. США [4].

Криза життєзабезпечення Харківської області посилюється прямими та непрямими втратами спроможності надання ключових муніципальних послуг, проблема якої має системний характер. Кумулятивна сума прямих збитків в муніципальному сектору області, за даними RDNA4, оцінюється в 264,7 млн дол. США [4]. Руйнування концентруються у сфері місцевої мобільності (тротуари, вуличне освітлення) та громадських об'єктів (парки, адміністративні будівлі). Особливу загрозу для стійкості функціонування громад становить цілеспрямована шкода інфраструктурі управління твердими побутовими відходами. Збитки в цьому критичному секторі сягали 185,8 млн дол. США у національному масштабі [4], що призводить до зростання несанкціонованих звалищ та ставить під загрозу санітарно-епідеміологічне благополуччя регіону.

Економічні та соціальні втрати (Losses) Харківської області, які включають недоотримані доходи, порушення економічних потоків та додаткові операційні витрати, становлять 31,6 млрд дол. США [4], перевищуючи пряму фізичну шкоду в 1,1 разу. Структура втрат відображає занепад її потенціалу до сталого регіону: сектори торгівлі та промисловості та сільського господарства сукупно складають 45,3 усіх втрат, житлове господарство 14 %, транспорт – 10 %; відновлення довкілля – 5,8 % [4]. Таким чином, соціо-еколого-економічні наслідки війни для Харківщини проявляють глибокий, системний характер, що критично підриває її економічний потенціал, соціальну стійкість та екологічну безпеку, ставлячи під пряму загрозу досягнення цілей сталого регіонального розвитку.

Розрахунок загальних потреб (Needs) ґрунтується на принципі «Build Back Better», що включає в себе не просто ремонт, а й модернізацію, сталість, підвищення енергоефективності та приведення у відповідність до стандартів, що є невід'ємною частиною переходу до циркулярної економіки. У звітах RDNA чітко зазначено необхід-

ність координації зусиль стейкхолдерів України на відновлення для впровадження «зеленої економіки» [1–4]. Це стратегічно пов'язано з реформами, необхідними для вступу до ЄС (Ukraine Facility Plan [5]), що вимагає впровадження директив та регламентів ЄС.

Загальна потреба Харківської області у відновленні та реконструкції, розрахована на 10-річний період (2025–2035 рр.) з урахуванням принципів «Build Back Better», оцінюється у 59,2 млрд дол. США [4], яка у 2 рази перевищує пряму фізичну шкоду, підкреслюючи критичну необхідність масштабних інвестицій для модернізації та підвищення сталості регіону в умовах загострених безпекових ризиків.

Потреби Харківщини становлять 11,3 % від загальнонаціональних потреб України на відновлення. Секторальна структура потреб відображає пріоритетність відновлення соціальної та інфраструктурної сфери: понад 64 % усіх потреб сконцентровано у трьох ключових секторах: житловий сектор – 18 млрд дол США, транспорт – 12,5 млрд дол. США, освіта та наука – 7,5 млрд дол. США [4].

Необхідною умовою відновлення сталого розвитку Харківської області є впровадження циркулярного підходу та регіонального управління відходами. Це обумовлено колосальним обсягом уламків та сміття, що містить небезпечні речовини.

Таким чином, успіх відновлення прямо залежить від інтеграції нових технологій для переробки та повторного використання сировини, матеріалів, продукції та відходів, забезпечуючи екологічну безпеку та сприяючи переходу до «зеленої економіки» відповідно до зобов'язань України перед ЄС. Ці зусилля безпосередньо корелюють із досягненням ключових Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) [6], зокрема: ЦСР 3 (Міцне здоров'я), через усунення загроз від небезпечних відходів; ЦСР 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура), через інтеграцію нових технологій для сталого відновлення промислового потенціалу регіону на інноваційних підходах; ЦСР 11 (Сталий

розвиток міст і громад), через відновлення міської інфраструктури та управління відходами; ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво), через впровадження циркулярної економіки; ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату), через перехід до низьковуглецевої та зеленої економіки.

Література

1. World Bank, European Commission, Government of Ukraine, & United Nations. (2022, August). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA): August 2022 // World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099445009072214673/pdf/P178843-7f533c26-459b-4ecc-92db-b3281c452abb.pdf

2. World Bank, European Commission, Government of Ukraine, & United Nations. (2023, March). Second Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2): February 2022 – February 2023 // World Bank. URL https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf

3. World Bank, European Commission, Government of Ukraine, & United Nations. (2024, February). Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023 // World Bank. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf

4. World Bank, European Commission, Government of Ukraine, & United Nations. (2025, February). Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 // World Bank. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english

5. Ministry of Economy of Ukraine. (2024, March). Plan for Ukraine Facility 2024–2027 [Government Plan]. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf

6. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

УДК 005.95.96:331.101.3

Методичні основи забезпечення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах

Самойленко Вікторія Вікторівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: svita4448@gmail.com

Система мотивації персоналу є одним із ключових інструментів управління результативністю, залученістю та стабільністю колективу. Вона визначає зв'язок між стратегічними цілями підприємства та індивідуальною поведінкою працівників, а отже, безпосередньо впливає на продуктивність, плинність кадрів, якість, інноваційність і організаційну стійкість. В умовах воєнної економіки України значення мотивації зростає через кадрові втрати, міграцію, підвищені ризики, психологічні наслідки стресу та потребу у безпековій інфраструктурі робочих місць.

Мета дослідження – обґрунтувати методичні засади побудови, впровадження та моніторингу ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, поєднавши інструменти змістовних і процесуальних теорій мотивації з вимогами сучасного кризового середовища.

Змістовні теорії пояснюють, «що» саме спонукає людину:

- ієрархія потреб А. Маслоу;
- ERG-модель К. Альдерфера (існування, взаємини, зростання);
- двофакторна концепція Ф. Герцберга (гігієнічні та мотиватори);
- набутих потреб Д. Мак-Клелланда (досягнення, влада, причетність);
- теорія «X» та «Y» Д. Мак-Грегора.

Їх практична цінність полягає у діагностиці профілю потреб працівника / команди, визначенні цільових стимулів і запобіганні демотивації через дефіцит базових умов (безпека, справедливість, відповідність ролі здібностям) [5]. Процесуальні теорії фокусуються на тому, «як» людина обирає поведінку в конкретній ситуації: теорія очікувань В. Врума (зв'язок «зусилля→результат→винагорода»), теорія справедливості С. Адамса (порівняльне сприйняття винагороди), модель Портера–Лоулера (інтеграція очікувань, справедливості, здібностей і результатів), постановка цілей Е. Локка (конкретні, складні, прийняті цілі + якісний зворотний зв'язок), партисипативне управління (залучення до рішень і співуправління). Ці підходи надають менеджерам інструменти для налаштування «архітектури вибору»: прозорих критеріїв, зрозумілого зворотного зв'язку, відчуття контролю над результатом і справедливого обміну «внесок–винагорода» [2]. Методичні принципи побудови системи мотивації:

1) Узгодженість зі стратегією підприємства (цілі мотивації мають підтримувати фінансові, операційні та інноваційні орієнтири);
2) Справедливість і прозорість (зовнішня і внутрішня рівність оплати; чіткі правила преміювання);
3) Орієнтація на потреби працівників (персоналізація стимулів під мотиваційні профілі);
4) Системність (поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, інтеграція з HR-процесами від найму до розвитку);
5) Безпековість і стійкість (організація укриття, алгоритм дій під час тривоги, резервні джерела енергії/зв'язку);
6) Цикл безперервного поліпшення (PDCA) на основі показників.

Будуючи алгоритм проєктування та впровадження, потрібно визначити такі кроки [3]:

Крок 1 – постановка цілей мотивації з прив'язкою до стратегічних пріоритетів. *Крок 2* – діагностика трудового потенціалу (кваліфікаційний і особистісний компоненти), атестація, визначення «мо-

тиваційного портрета» підрозділів. *Крок 3* – дизайн пакета стимулів: базова оплата, преміальні механізми (KPI/OKR), ризикові й кризові надбавки; нематеріальні стимули (визнання, гнучкий графік, дистанційна робота, наставництво, розвиток, програми ментального здоров'я, участь у волонтерстві). *Крок 4* – бюджетування та політики (критерії, частота виплат, обмеження, порядок перегляду). *Крок 5* – комунікація і навчання керівників «як користуватися системою» (one-pager, FAQ, приклади кейсів). *Крок 6* – пілотування у вибраних підрозділах, вимірювання ефектів, коригування. *Крок 7* – масштабування, моніторинг KPI, щоквартальні рев'ю та щорічний аудит справедливості.

Повномасштабна війна призвела до дефіциту кадрів (мобілізація, зовнішня та внутрішня міграція), обмежень операційної діяльності (повітряні тривоги, ризики енергопостачання), зміни структури потреб (пріоритет безпеки і стабільності), психологічного навантаження (стрес, виснаження, ПТСР). Це вимагає адаптивних рішень: матеріальні стимули (ризикові надбавки, компенсації релокації, разові премії за підтримку безперервності процесів), нематеріальні (зміни графіку, дистанційка, підтримка сімей військовослужбовців, програми ментального здоров'я, чіткі безпекові протоколи), а також ефективної комунікації керівництва щодо гарантій зайнятості та порядку дій у кризових ситуаціях.

Матеріальний блок: конкурентна оплата; структурування бонусів за досягнення метрик (прибутковість, якість, терміни); премії за роботу у складних умовах; страхування; «фінансова подушка» для персоналу; компенсації на житло / евакуаційні витрати; безвідсоткові позики в межах політик.

Нематеріальний блок: системне визнання (щотижневі огляди досягнень, внутрішні відзнаки), гнучкі режими праці, autonomy-friendly підходи (OKR із простором для самостійності), наставництво і розвиток (кар'єрні треки, внутрішні курси), участь у соціальних і волонтерських проєктах, покращення умов праці (ергономіка,

цифрові інструменти, мінімізація бюрократії), корпоративні спільноти підтримки. Відповідно до Е. Локка, найвищий рівень зусиль спостерігається при конкретних, складних і прийнятих працівником цілях [4].

Практично це означає застосування SMART-критеріїв, регулярні чек-ін сесії для обговорення прогресу, швидкий і якісний фідбек, фіксацію досягнень у системах управління ефективністю. З позицій В. Врума, необхідно підтримувати реалістичний зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою: працівник має розуміти «правила гри», відчувати вплив власних дій і довіряти системі оцінювання. Теорія справедливості С. Адамса вимагає постійного аудиту внутрішньої / зовнішньої рівності та прозорого пояснення різниць.

Ефективна мотиваційна система – це узгоджена архітектура, що інтегрує класичні теорії мотивації, контекстні вимоги середовища та цілі бізнесу. Її дієвість у сучасних умовах ґрунтується на справедливості, прозорості, персоналізації, безпеці та безперервному вдосконаленні. У воєнній реальності пріоритетами стають забезпечення базових потреб, збереження та розвиток людського капіталу, а також побудова довіри через зрозумілі правила й якісну комунікацію.

Література

1. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37

2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83.

DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08

3. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 37–41.

DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5

4. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2024. № 3.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.92

5. Світська І., Синиченко А. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 92–100.

DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9

УДК 005.336.2:004.9

Формування та розвиток цифрових компетентностей персоналу

Самотес Софія Олександрівна,
студентка 2 курсу другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: samotes1978@gmail.com

Цифрова компетентність є критично важливим чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах стрімкої диджиталізації та динамічних змін, спричинених Четвертою промисловою революцією (Індустрія 4.0) [1].

Це не просто вміння користуватися комп'ютером, а комплекс знань, навичок та установок, що дозволяють працівнику ефективно взаємодіяти з цифровим середовищем, обробляти інформацію та інноваційно вирішувати професійні завдання. Недостатній рівень цифрових навичок у сучасному колективі призводить до зниження загальної продуктивності, уповільнення процесів адаптації до нових технологій і, як наслідок, втрати ринкових позицій.

Європейська рамка цифрових компетентностей для громадян (DigComp) визначає п'ять ключових областей, які мають пряме застосування у корпоративному середовищі [2].

По-перше, це інформаційна та медіаграмотність, що передбачає здатність швидко знаходити, критично оцінювати та ефективно управляти великими обсягами даних, фільтруючи нерелевантну або неправдиву інформацію.

По-друге, цифрова комунікація та співпраця, що охоплює вміння використовувати сучасні інструменти (хмарні сервіси, корпоративні месенджери, системи управління проєктами, такі як Jira та Confluence) для спільної роботи, обміну знаннями та ефективної взаємодії в команді, зокрема в умовах віддаленої роботи.

По-третє, важливим елементом є безпека. Це знання основ кібергігієни, вміння захищати персональні та корпоративні дані, а також ідентифікувати та уникати цифрового шахрайства.

По-четверте, створення цифрового контенту – від базових навичок роботи з Microsoft Office (особливо поглиблений Excel для аналізу) та Canva до більш складних завдань, пов'язаних з візуалізацією даних та підготовкою цифрових презентацій. І, нарешті, розв'язання цифрових проблем, що є здатністю ідентифікувати технічні перешкоди, адаптувати технології до нових викликів та використовувати цифрові інструменти для стимулювання внутрішніх інновацій.

Стратегічний підхід до розвитку цифрової компетентності починається з аудиту та діагностики поточного рівня навичок персоналу [3]. Цей процес дозволяє точно визначити існуючі прогалини та потреби в навчанні. Використовуються різноманітні методи: стандартизоване тестування, яке оцінює рівень володіння конкретними програмами; анкети самооцінки, що допомагають працівникам усвідомити свої слабкі сторони; а також методи, як-от оцінка 360 градусів, де керівники та колеги дають зворотний зв'язок щодо ефективності використання цифрових інструментів у повсякденній роботі. Результати діагностики дозволяють здійснити сегментування персоналу на групи – від тих, хто потребує базової комп'ютерної грамотності, до тих, кому необхідне поглиблене вивчення специфічних професійних систем.

Ефективний розвиток вимагає відходу від традиційних лекційних форм на користь гнучких, практико-орієнтованих та безперервних методів. Активно застосовується E-learning через системи управління навчанням (LMS-платформи), що надають співробітникам доступ до модульних онлайн-курсів у зручний для них час [4]. Це забезпечує масштабованість навчання. Окрему увагу слід приділити мікронавчанню, яке пропонує короткі, цілеспрямовані навчальні блоки (інфографіка, дво-трихвилинні відео), сфокусовані на одній конкретній навичці (наприклад, використання формул в Excel або

створення звіту в Jira). Цей підхід забезпечує швидке засвоєння та негайне застосування отриманих знань на практиці. Для підвищення мотивації та залученості працівників до навчальних курсів успішно впроваджуються елементи гейміфікації – використання балів, рейтингів і віртуальних нагород.

Проте найбільш дієвим залишається навчання через дію (Learning by Doing), яке інтегрує набуття знань безпосередньо у робочий процес. Це реалізується через інститут наставництва та менторингу, коли досвідчені співробітники, що мають високий рівень цифрової компетентності, допомагають менш досвідченим колегам (Peer-to-peer learning). Крім того, працівників варто залучати до проєктного навчання, де використання нових цифрових інструментів (наприклад, освоєння нової системи електронного документообігу) є неминучою умовою для успішного виконання робочого завдання. Такий підхід забезпечує не просто теоретичне знайомство з інструментом, а формування стійкої практичної навички.

Ключовим фактором успіху є роль керівництва та формування відповідної корпоративної культури. Керівник має не лише підтримувати, але й виступати "цифровим лідером", демонструючи приклад впровадження нових технологій у власну роботу. Необхідно створити середовище, що толерантно ставиться до помилок, пов'язаних з освоєнням нових цифрових інструментів, та заохочує ініціативи співробітників щодо їхнього впровадження. Системність розвитку має бути закріплена через інтеграцію рівня володіння ключовими цифровими навичками в систему оцінки ефективності (KPI) та кар'єрного зростання [5]. Це перетворює навчання з одноразової події на безперервний процес і підкреслює його стратегічну важливість для майбутнього компанії. Інвестиції у цифровий розвиток персоналу є, по суті, інвестиціями у стійкість, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Самойленко В. В.

Література

1. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Економічна наука.* 2019. № 21. С. 16–19.

2. Овчарук О. В. Європейська стратегія визначення рівня компетентності у галузі цифрових технологій: рамка цифрової компетентності для громадян. *Освітній вимір*. 2020. Т. 55. С. 25–36.

DOI: https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.4381

3. Наливайко О. Компетентнісний підхід у теорії і практиці вищої освіти. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021.

4. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text

5. Kopniak K., Pokynchereda V. Formation of digital competence of civil servants in the process of professional training. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok.* 2021. No. 10.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.31

УДК 658.155:338.439(477)

Проблеми управління витратами підприємства харчової промисловості в Україні

Семенюк Злата Михайлівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: zlata.semeniuk@hneu.net

Харчова промисловість відіграє важливу роль в економіці України, забезпечуючи населення продуктами харчування та роблячи значну частину ВВП. Однак в останні роки сектор зіткнувся з різними викликами, включаючи зростання цін на сировину та енергоносії, нестабільність ринку та регуляторні проблеми. У цьому контексті належне фінансове управління є надзвичайно важливим.

Управління витратами – це процес планування, відстеження, аналізу та управління витратами для забезпечення фінансового становища бізнесу та оптимізації його прибутковості [1].

Витрати безпосередньо впливають на виробничі втрати, прибутковість і конкурентоспроможність компанії. Тому оптимізація витрат є ключовим фактором підвищення ефективності виробництва [2].

Для ефективного управління витратами їх необхідно класифікувати за певними характеристиками. Агрегація витрат дозволяє визначити ефективність, сфери для скорочення та належний розподіл ресурсів. У *табл. 1* наведено основні підходи до класифікації витрат за функціями, поведінкою, характером і періодами.

Українська олійна промисловість виділяється як важлива складова державної харчової промисловості, забезпечуючи значні надходження до бюджету. Продукція цієї галузі достатня як для внутрішнього споживання, так і для постачання на зовнішні ринки. Харчова промисловість дуже залежить від цін на сировину – зерно, паливо, олію та нафту.

Таблиця 1

Класифікація витрат

Ознака класифікації	Групи витрат	Характеристика
За функціями управління	Виробничі, адміністративні, збутові	Відображають витрати за напрямками діяльності підприємства
За поведінкою (стосовно обсягу виробництва)	Постійні, змінні, напівзмінні	Визначають, як змінюються витрати залежно від обсягу виробництва
За економічним характером	Прямі, непрямі	Прямі безпосередньо відносяться на конкретний вид продукції, непрямі – розподіляються умовно
За періодом виникнення	Поточні, одноразові (капітальні)	Поточні – постійно повторювані, одноразові – пов'язані з інвестиціями
За способом включення у собівартість	Виробничі, невиробничі	Виробничі формують собівартість продукції, невиробничі враховуються при визначенні фінансового результату

Джерело: [2; 3]

Коливання цін, спричинені інфляцією та сезонністю, збільшують вартість сировини та ускладнюють планування собівартості реалізованої продукції [4].

Однією з основних проблем в управлінні витратами для харчової промисловості є нестабільність логістичних ланцюгів, поставок сировини та енергоносіїв. Через проблеми транспортної інфраструктури, блокування портів та перебої з електропостачанням компанії стикаються зі значним зростанням виробничих витрат. Це ускладнює планування витрат, призводить до перенесення виробничих процесів, зменшує обсяги виробництва та збільшує ризик збитків [5].

Війна змусила багатьох робітників звільнитися, а адміністративні витрати так і залишаються високими, що збільшило виробничі витрати та зменшило прибутки компанії.

Багато підприємств працюють із застарілим обладнанням та без сучасних систем бухгалтерського обліку. Це ускладнює відсте-

ження витрат, призводить до марнування ресурсів, знижує продуктивність і ускладнює для підприємств заощадження та збільшення заробітку.

Для підвищення ефективності управління витратами на підприємствах харчової промисловості доцільно застосовувати комплекс методів і заходів. У *табл. 2* наведено основні напрями оптимізації витрат та їх короткий опис.

Таблиця 2

Основні напрями оптимізації витрат

Напрям	Опис
1. Енергозбереження	Використання сонячних панелей, економія електроенергії
2. Адміністративні витрати	Робота з дому, зменшення витрат на офіс і персонал
3. Постачання	Співпраця з місцевими постачальниками. Мати кілька постачальників, запасати сировину про запас, планувати доставку так, щоб швидше й дешевше
5. Обладнання	Удосконалювати обладнання та використовувати комп'ютерні системи для обліку та контролю
4. Контроль фінансів	Швидке отримання коштів, контроль оплати від клієнтів

Джерело: [5]

Для підвищення прибутковості на ринку необхідно розробити стратегію, яка поєднує технологічні, економічні та організаційні заходи. Для оцінки ефективності використання ресурсів, витрат та їх використання необхідно регулярно оцінювати ключові показники ефективності. Важливим способом є підвищення кваліфікації співробітників та створення культури ефективного використання ресурсів та енергії. Крім того, ефективним інструментом є застосування сучасних інформаційних систем для прогнозування та планування витрат.

Проблеми управління витратами негативно впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Ефек-

тивне управління витратами вимагає комплексного підходу, модернізації виробництва та впровадження сучасних методів контролю. Оптимізація витрат сприяє підвищенню прибутковості та стабільності підприємств харчової промисловості України.

Література

1. Ахновська І., Болгов В. Управління витратами : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/Upravlinnya-vytratamy-2020.pdf

2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 4 (115). С. 140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf

3. Тлучкевич Н. В. Робоча програма навчальної дисципліни «Управлінський облік І». Луцьк : ЛНТУ, 2022. 25 с. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Тлучкевич%203/page6.html

4. Івченко В. М., Зірнзак О. С., Солошонок А. Л., Полонська О. М. Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу. Київ : НДІ «Украгропромпродуктивність», 2024. 55 с. URL: https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/maket-vidannja-t.-5.1.-8-sichnja25-druk.pdf

5. Мельнік О. Є. Шляхи оптимізації витрат на підприємстві в умовах воєнного часу // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 22 листоп. 2024 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. С. 410–413. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/34959/1/Наукова%20стаття%20Мельнік%20О..pdf

УДК 658.012.8:005.21

Система стратегічного управління як основа розвитку підприємства в умовах динамічного середовища

Семків Валерія Олегівна,
магістр 2 року навчання, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: semkivvaleria@gmail.com

Система стратегічного управління є одним із найважливіших інструментів забезпечення стабільного функціонування підприємства та його подальшого розвитку в умовах динамічної конкуренції. Успішність підприємства незалежно від його розміру та форми власності значною мірою визначається ефективністю реалізованої стратегії, здатністю обирати та втілювати ті напрямки розвитку, які забезпечують зростання вартості бізнесу, конкурентоспроможність та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Розвиток ринкових механізмів в Україні висуває нові вимоги до конкурентоспроможності підприємств, це, своєю чергою, зумовлює необхідність перегляду підходів до організації виробничо-господарської діяльності та стратегічного управління. Серед ключових факторів, що визначають актуальність формування ефективної стратегії розвитку, слід виділити [1]:

- зростання очікувань споживачів щодо якості та інноваційності продукції;
- необхідність самостійного формування ефективних каналів постачання, дистрибуції та просування;
- підвищення рівня конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- вплив цифрових трансформацій, глобалізаційних викликів і воєнних ризиків.

У цьому контексті стратегія розвитку повинна охоплювати всі основні напрями функціонування підприємства від формування продуктового асортименту та інвестиційної політики до розбудови організаційної структури, кадрового потенціалу та цифрових інструментів управління.

На *рис. 1* подано узагальнену структуру процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, яка відображає взаємозв'язок між основними управлінськими елементами: від аналізу та стратегічного бачення до реалізації, моніторингу й контролю.

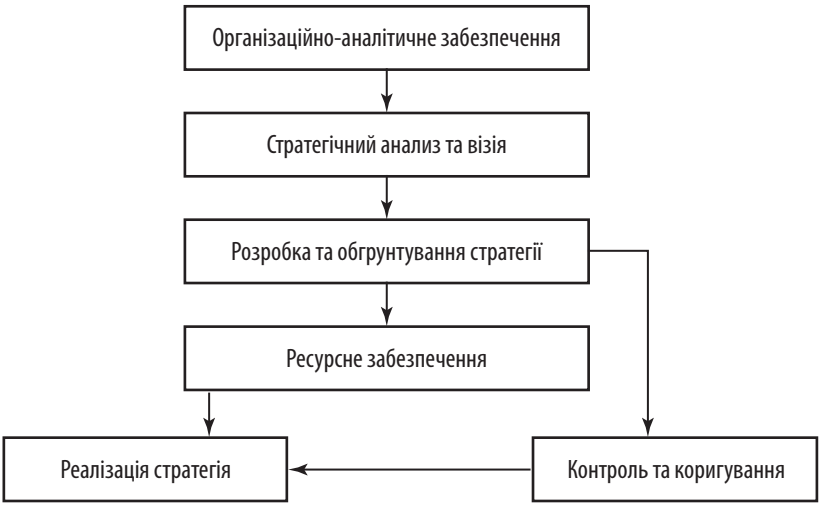


Рис. 1. Структура процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1–4]

Наведена модель ілюструє поетапну логіку стратегічного управління та взаємозв'язок його ключових блоків організаційно-аналітичного забезпечення, розробки та обґрунтування стратегічних альтернатив, планування ресурсного забезпечення, реалізації стратегічних рішень, контролю та коригування на основі зворотного зв'язку.

Центральне місце в системі посідає стратегічне планування, яке виконує не лише аналітичну функцію (дослідження ринку, внутрішнього потенціалу, ризиків, побудова стратегічної карти), але й тактичну вибір інструментів впровадження, визначення пріоритетів і формування планів дій.

Завершальним етапом виступає контроль за реалізацією стратегії, який дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень, виявити відхилення та своєчасно провести коригування, саме цей елемент забезпечує адаптивність підприємства до змін у середовищі та підтримку цільових стратегічних показників [2].

Як видно з наведеної моделі, її елементи перебувають у постійному взаємозв'язку, формуючи єдину, цілісну систему стратегічного управління. Усунення або ігнорування хоча б одного етапу може порушити логіку формування стратегії та знизити ефективність усієї системи.

Особливо важливою є інтеграція принципів планування і контролю, які забезпечують злагоджене виконання поставлених завдань, відповідальність і коригування дій відповідно до динаміки ринку та внутрішніх змін. Таким чином, системний і комплексний підхід до формування стратегії розвитку є не лише організаційною вимогою, а й критичним фактором ефективності реалізації стратегічних цілей підприємства.

Особливу увагу сучасні стратегії приділяють:

- персоналізованим підходам до клієнтів, створенню партнерських моделей (наприклад, 3PL, outtasking, кооперації);
- оптимізації продуктових лінійок через ABC-аналіз і матрицю BCG;
- зменшенню залишків на складах;
- переналаштуванню виробництва на замовлення (pull-логіка);
- гнучкому управлінню ціноутворенням і пропозицією.

Отже, ефективність формування та реалізації стратегії розвитку напряму залежить від:

- кваліфікації управлінців,
- використання сучасних стратегічних інструментів,
- інтеграції функціональних систем [3].

З метою підвищення ефективності стратегічного управління доцільно реалізувати такі напрями:

- інтеграція CRM з BI-аналітикою для централізованої обробки даних, формування релевантних рішень і підвищення точності прогнозування;
- впровадження стратегічного контролінг, поетапне формування цілей, KPI і бюджетів забезпечить узгодженість управлінських рішень;
- цифровізація реалізації стратегі, використання інструментів data-driven аналізу та управління ризиками підвищить гнучкість системи розвитку;
- застосування ABC/XYZ-аналізу та BCG-матриці, сприятиме концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямах і продуктах;
- посилення міжфункціональної взаємодії, узгодження дій між підрозділами (стратегія, фінанси, IT, логістика) скоротить час реакції на зміни та підвищить узгодженість реалізації стратегії.

Упровадження зазначених заходів сприятиме формуванню цілісної, адаптивної та результативної системи стратегічного управління, що поєднує аналітичну точність, цифрову гнучкість і міжфункціональну координацію. Це дозволить підприємству не лише підвищити ефективність реалізації обраної стратегії, а й посилити свої конкурентні позиції, забезпечити стійке зростання та успішно реагувати на виклики мінливого ринкового середовища.

Література

1. Буняк Н. М. Стратегія розвитку підприємства в контексті формування ефективної маркетингової політики. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту.* 2019. Вип. 23. С. 22–29.

2. Водяник М. О. Тенденції розвитку рекламного забезпечення в системі формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 22. С. 61–65.

3. Гаркавенко С. С. Маркетинг як базова складова стратегічного управління розвитком підприємства : підручник. Київ : Лібра, 2022. 705 с.

4. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 33–40.

УДК 658.628

Управління асортиментною політикою підприємства в умовах воєнного стану

Симоненко Анна Олегівна,
здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі
кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: anna7symonenko@gmail.com

Сучасне ринкове середовище вимагає від підприємств високої мобільності, адаптивності та вміння оперативно реагувати на зміни економічних і соціально-політичних умов. В умовах воєнного стану господарська діяльність підприємств України зазнала суттєвих трансформацій, зокрема через обмеження логістичних зв'язків, нестачу ресурсів, зниження купівельної спроможності населення та зміни споживчих пріоритетів.

За таких обставин особливого значення набуває ефективне управління асортиментною політикою, що виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Асортиментна політика є важливою складовою системи управління підприємством і визначає напрями формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту відповідно до потреб ринку. Її основна мета полягає у забезпеченні стабільного рівня конкурентоспроможності, прибутковості та задоволення попиту споживачів.

Науковці по-різному трактують поняття «асортиментна політика», однак спільним є розуміння її як системи управлінських рішень щодо формування конкурентоспроможного набору товарів. Зміст цього поняття включає аналіз ринку, визначення перспективних напрямів розвитку продукції, своєчасне оновлення асортименту та підтримання стабільного попиту [1].

В умовах воєнного стану формування асортиментної політики підприємства має свої особливості.

По-перше, обмеженість ресурсів змушує підприємства переглядати товарний портфель і концентрувати увагу на найприбутковіших та найнеобхідніших позиціях.

По-друге, зростає роль гнучкості у прийнятті управлінських рішень, оскільки ринкова ситуація може змінюватися щоденно.

По-третє, підприємства мають орієнтуватися на зміну споживчих цінностей – зокрема, підвищується попит на товари першої необхідності, товари локального виробництва та продукцію з підвищеною якістю і надійністю.

Ефективне управління асортиментною політикою передбачає послідовне виконання кількох етапів [2]:

- аналіз ринкової ситуації (оцінка попиту, діяльності конкурентів, можливостей постачальників, ресурсної бази підприємства);
- оцінка наявного асортименту (виявлення рентабельних і нерентабельних товарних позицій, визначення потенціалу зростання);
- формування стратегії оновлення асортименту (визначення пріоритетних напрямів, розроблення нових товарів або модифікацій існуючих);
- контроль результатів і коригування (моніторинг показників продажу, витрат і прибутковості, адаптація до змін ринкового середовища).

Важливою умовою успішного управління асортиментом є орієнтація на потреби цільової аудиторії. Підприємство повинно здійснювати сегментацію ринку, визначати портрет споживача, проводити опитування та збирати зворотний зв'язок. Це дозволяє формувати товарну пропозицію, яка найбільшою мірою відповідає актуальним запитам споживачів [3].

Крім того, у сучасних умовах значну роль відіграє корпоративна соціальна відповідальність. Підприємства, що демонструють турботу про суспільство, екологічність виробництва та підтримку національної економіки, отримують додаткову лояльність споживачів. Це також слід враховувати при розробленні асортиментної політики, орієнтуючись на екологічно безпечну та соціально значущу продукцію [4].

Отже, ефективна асортиментна політика в умовах воєнного стану повинна базуватися на принципах адаптивності, раціональності та стратегічної гнучкості.

Вона має забезпечити оптимальне використання ресурсів, мінімізацію ризиків, швидке реагування на зміни попиту та створення передумов для стабільного розвитку підприємства навіть у кризових умовах.

Підсумовуючи, можна зазначити, що управління асортиментною політикою є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством. Його вдосконалення дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати економічну стійкість у період воєнних викликів.

Література

1. Уляшева А., Нагорна І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20 квіт. 2023 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 72–73. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279703

2. Кубишина Н. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2019. № 16. С. 287–300.

DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730

3. Шумкова О. Майстерність управління асортиментом як інструментом маркетингової товарної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : економіка і управління.* 2025. Т. 36. № 1. С. 144.

DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-22

4. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11

УДК 65.01:658.8

Удосконалення складської діяльності підприємства на засадах Індустрії 4.0

Сігаєва Тетяна Євгеніївна,
канд. екон. наук, доцент,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: tetiana.sigaieva@gmail.com;

Тюпін Володимир Юрійович,
здобувач 2 року навчання у магістратурі спеціальності 073
«Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: tako.vova@gmail.com

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та глобальної конкуренції складська діяльність підприємств потребує принципово нових підходів до організації, управління та контролю. Індустрія 4.0 визначає перехід від традиційних моделей логістики до інтелектуальних, автоматизованих та самокерованих систем, що забезпечують безперервний обмін даними між людьми, машинами та інформаційними системами.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів удосконалення складської діяльності підприємства в умовах розвитку Індустрії 4.0. Зокрема, дослідження спрямовано на виявлення можливостей інтеграції цифрових технологій у систему управління складськими процесами з метою підвищення їх ефективності, гнучкості та адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища.

Проблематика удосконалення складської діяльності в умовах Індустрії 4.0 активно висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, В. І. Скіцько досліджує вплив цифрових технологій на трансформацію логістичних процесів, зокрема на підвищення ефективності управління складськими потоками та інтеграцію ін-

формаційних систем у логістичну інфраструктуру підприємств. М. Боненбергер та Х. Вінтер акцентують увагу на практичних аспектах автоматизації складських операцій, інтеграції WMS і ERP рішень для створення єдиної цифрової екосистеми управління матеріальними потоками.

Ф. Тейлор та Л. Смарт у своїх роботах розкривають значення інтернету речей і штучного інтелекту у підвищенні точності, швидкості та прозорості складських процесів, підкреслюючи роль аналітики великих даних у прогнозуванні попиту та оптимізації запасів.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасна складська діяльність підприємств поступово переходить від традиційних методів управління до концепції «Склад 4.0», заснованої на цифровізації, автономних системах, інтеграції кіберфізичних рішень і використанні аналітичних даних у режимі реального часу. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого удосконалення складських процесів і формування нової моделі управління, орієнтованої на ефективність, точність і гнучкість у межах парадигми Індустрії 4.0.

Цифрова трансформація складської логістики проявляється у впровадженні WMS-систем (Warehouse Management System), які забезпечують централізоване управління процесами приймання, розміщення, зберігання, інвентаризації та відвантаження товарів. Такі системи інтегруються з ERP-рішеннями, що дозволяє узгодити складські операції з виробничими, закупівельними, фінансовими й збутовими процесами.

Впровадження таких технологій сприяє переходу до інтелектуальних логістичних платформ, які забезпечують повну прозорість усіх етапів руху товарно-матеріальних цінностей. Автоматизований обмін даними між підрозділами дозволяє оперативно виявляти затримки, неефективності та дублювання процесів, що значно підвищує рівень керованості логістичної системи підприємства. Важливо, що цифровізація складу забезпечує не лише оптимізацію ресурсів,

а й створює нову аналітичну цінність даних, коли інформація про обсяги, терміни й маршрути використовується для стратегічного планування.

В умовах Індустрії 4.0 ключову роль відіграє Інтернет речей, завдяки якому створюються «розумні склади», де кожна одиниця товару має цифровий ідентифікатор і може бути відстежено в реальному часі. Це підвищує точність обліку, скорочує втрати, мінімізує людські помилки та сприяє формуванню системи превентивного управління. Дані з сенсорів, RFID-міток та датчиків зберігаються у базах даних підприємства, формуючи цифровий двійник логістичних процесів, що дає змогу прогнозувати зміни попиту й оптимізувати використання складських площ.

Інтеграція Big Data та аналітичних платформ відкриває нові можливості для прогнозування попиту, планування запасів і управління ризиками. На основі історичних даних формуються моделі поведінки клієнтів і сезонних коливань, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо рівня запасів та логістичних витрат. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні дає можливість створювати адаптивні алгоритми, які коригують обсяги поставок залежно від ситуації на ринку.

Важливим компонентом цифрової складської інфраструктури стають хмарні технології, які забезпечують мобільний доступ до інформаційних систем та синхронізацію даних між усіма учасниками ланцюга постачання. Це дозволяє підприємствам ефективно управляти віддаленими складами та логістичними хабами, зберігаючи високий рівень координації. Хмарні платформи створюють можливість оперативного масштабування логістичних потужностей, що особливо актуально у періоди нестабільності або різкого зростання попиту.

Водночас цифровізація складської діяльності супроводжується низкою викликів: потребою у значних інвестиціях у технології, необхідністю підготовки персоналу, забезпеченням кібербезпеки та на-

дійності інформаційних систем. Для успішної реалізації концепції «Склад 4.0» підприємствам слід розробляти довгострокову стратегію цифрової зрілості, що охоплює технічну, організаційну та кадрову складові.

Індустрія 4.0 радикально змінює підходи до управління складськими процесами. Впровадження інтелектуальних технологій дозволяє досягти високого рівня автоматизації, гнучкості та прозорості, що забезпечує підвищення ефективності логістичних операцій, скорочення витрат і зміцнення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Література

1. Supply Chain Factor. URL: http://www.agiplan.de/ru/temy/themen/detail/supply-chain-factory-1.html

2. Scheer A.-W. Industry 4.0: From vision to implementation. *Whitepaper*. 2018. No. 9.

3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs.* 2018. December 12.

4. Macaulay J., Buckalew L., Chung G., Kuckelhaus M. Internet of Things in Logistics: A collaborative report by DHL and Cisco on implications and use cases for the logistics industry. DHL Trend Research, *Cisco Consulting Services*. 2021.

5. Hulsmann T. Logistics 4.0 and The Internet of Things. *Workshop "Platforms for connected Factories of the Future".* Brussels. 5–6 October. 2022.

UDC 658.788.5:004

Implementation of Innovative Logistics Technologies Into the Enterprise's Activities as a Tool for Increasing Competitiveness

Sigaieva Tetiana Yevheniivna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: tetiana.sihaieva@hneu.net;

Shapoval Daniela Serhiivna,
3rd year student of the first (bachelor's) level of higher education, specialty 073 «Management», Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: daniela.shapoval@hneu.net

In today's conditions of growing competition, enterprises are constantly looking for effective ways to increase their competitiveness. An important tool of this process is logistics, namely the introduction of the latest logistics technologies that allow optimizing material and information flows, reducing costs, and increasing the speed and quality of customer service. Logistics has long gone beyond the simple delivery of goods to become a strategic management function that encompasses digitalization, automation and innovative solutions, ensures efficient management of complex supply chains, rapid adaptation to dynamic market changes and the formation of sustainable competitive advantages.

Industry 4.0 trends, which are changing approaches to supply chain management, are of particular importance in logistics today. It is thanks to these technologies that enterprises get the opportunity to respond more quickly to fluctuations in demand and reduce costs. As noted in scientific research, «research interest in Industry 4.0 is due to the rapid development of digital technologies, the need to automate and optimize logistics processes, the growing requirements for the efficiency of supply

chains, as well as the desire of enterprises to increase competitiveness in the conditions of globalization and an unstable market environment» [1, p. 4].

Industry 4.0 in logistics means the use of a complex of advanced digital technologies that ensure continuous automation of all business processes - from production to the end consumer. Its key components include the use of the Internet of Things (IoT), artificial intelligence, robots, cloud services, and the analysis of large data sets [1, p. 5]. In the logistics sphere, Industry 4.0 is a kind of basis that opens the way for enterprises to integrate the most modern digital solutions into the practice of their daily activities.

So, among the main modern logistics technologies, it is worth highlighting the Internet of Things and Big Data. «The Internet of Things (IoT) refers to the vast interconnected network of computer devices (eg, sensors) which exchange large accounts of data at rapid speed» [2, p. 3]. Thanks to this, enterprises can monitor the movement of goods in real time, monitor the condition of transport and warehouses, prevent breakdowns and quickly respond to deviations in processes. Big Data, in turn, is work with huge arrays of data that cannot be processed by traditional methods. With the help of big data analytics, enterprises predict demand and can optimize delivery routes.

Another technology that is being actively implemented in the field of logistics is artificial intelligence (AI). These are software systems capable of analyzing large data sets, learning and making decisions instead of a person. In logistics, AI is used for demand forecasting, inventory management, cargo sorting and route optimization. The experience of leading companies proves the effectiveness of AI in logistics: «the implementation of an AI-based route optimization system allowed DHL to reduce truck mileage by 10–15%, and the use of robots in Amazon warehouses increased the speed of product processing by 20–30% (according to internal company reports)» [3, p. 4]. This proves that AI is not only a trend, but also a real tool for increasing competitiveness.

In addition, blockchain technology, which. used to create reliable supply chains. Thanks to this technology, it is possible to monitor every stage of product movement from the manufacturer to the consumer. This is particularly important for international transport, where many participants in the process are involved (manufacturers, carriers, customs, warehouses, retail chains). The advantages of blockchain implementation include: minimizing errors in documentation, simplifying processes, ensuring transparency and reliability of information about manufacturers and the movement of goods [4, p. 5]. For example, large trading companies such as Walmart already use blockchain to control food quality and safety, allowing you to quickly find the source of problems in the event of a product defect or infection.

«Green logistics» is also gaining importance. This is a set of measures aimed at minimizing the negative impact of logistics operations on the environment. Green logistics includes the use of electric cars, optimization of routes to reduce fuel consumption, and more. This not only helps preserve the environment, but also forms a positive image of the company in the market. For example, IKEA has integrated sustainability into its logistics operations by using electric vehicles for last-mile delivery and investing in renewable energy for its warehouses [5, p. 8].

Another innovation that is actively implemented in logistics, – is the use of drones. The use of unmanned aerial vehicles opens up the possibility of fast delivery of small shipments over short distances. This is especially true for large cities with congested traffic, as well as for hard-to-reach areas where traditional delivery methods are difficult or too expensive.

Large-scale tests of such technologies are already being conducted in the world. Thus, Uber Technologies announced a strategic partnership with Israeli Flytrex to launch a delivery service using autonomous drones [6]. Such examples show that drones are gradually integrating into modern logistics processes and becoming one of the promising directions of the industry's development.

Therefore, the introduction of the latest logistics technologies is a key tool for increasing the competitiveness of enterprises in modern conditions. Industry 4.0, the application of IoT, Big Data, artificial intelligence, blockchain, green logistics and drones allow you to optimize processes, reduce costs, improve the quality of customer service and quickly adapt to market changes. The use of such innovations forms sustainable competitive advantages and ensures the strategic development of enterprises in a global environment.

Literature

1. Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П., Христофорова О. М. Технології індустрії 4.0 в складській логістиці: інноваційні рішення та ефекти впровадження. *Наукові перспективи*. 2025. № 5 (59). С. 694–710. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6292fc47-9d7b-41c1-af86-dd547909aa2e/content

2. Gazis A. What is IoT? The Internet of Things explained. *Academia Letters*. 2021. Art. 1003. URL: https://www.researchgate.net/publication/352189699_What_is_IoT_The_Internet_of_Things_explained

3. Судук Н. В., Герасимович І. В. Застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці: сучасні практики та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-40

4. Зрибнєва І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60.

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

5. Nagy G., Szentesi S. Green logistics: Transforming supply chains for a sustainable future. *Advanced Logistic Systems*. 2024. Vol. 18. № 3. P. 29–42.

DOI: https://doi.org/10.32971/als.2024.026

6. Uber у партнерстві з Flytrex планує запустити доставку дронами. ain.ua : website. URL: https://ain.ua/2025/09/18/uber-i-dostavka-droniv/

УДК 658.7:004.9

Автоматизація управління ланцюгами постачань: ключові поняття, функції та рівні

Соболь Діана Євгенівна,
студентка другого (магістерського) рівня другого року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: soboldianaevgenivna@gmail.com

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки автоматизація управління ланцюгами постачань набуває особливого значення як ключовий чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Цей процес є складовою ширшої концепції диджиталізації бізнесу, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти господарської діяльності.

Мета дослідження – проаналізувати особливості автоматизації управління ланцюгами постачання в контексті цифрової трансформації бізнес-процесів. Основні завдання дослідження – розглянути сутність понять автоматизації та диджиталізації, визначити рівні автоматизації логістичних процесів і окреслити роль інформаційних систем у підвищенні ефективності управління.

Як зазначають О. Гарафанова та Г. Жосан, у сучасному науковому дискурсі поняття «автоматизація» і «диджиталізація» часто використовуються як синоніми, однак мають суттєві відмінності. Диджиталізація охоплює стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу – зміну бізнес-моделей, структури процесів, корпоративної культури та клієнтського досвіду. Автоматизація, своєю чергою, виступає її інструментальною складовою, спрямованою на виконання рутинних операцій за допомогою технологій без участі людини [1].

Диджиталізація забезпечує формування нових форматів продуктів і послуг, розширення каналів комунікації з клієнтами, підвищення точності управлінських рішень завдяки використанню вели-

ких даних (Big Data), аналітичних платформ і хмарних сервісів. Вона формує нову корпоративну культуру, орієнтовану на інноваційність, відкритість до змін і цифрову грамотність персоналу.

Автоматизація, на відміну від цього, має більш тактичний характер і спрямована на оптимізацію конкретних бізнес-процесів. Її метою є зниження витрат, підвищення швидкості виконання операцій, усунення людського фактору та стандартизація управлінських процедур. Як зазначає О. Дейнега, у сфері логістики автоматизація розглядається як багаторівнева система, що охоплює різні щаблі управління – від операційного до стратегічного [2].

На *операційному рівні* автоматизація реалізується через впровадження роботизованих програм (RPA), мобільних додатків і GPS-систем, що забезпечують збір та обмін даними в режимі реального часу. Це дозволяє ефективно відстежувати рух транспортних засобів, контролювати виконання доставок і зменшувати кількість помилок через людський фактор.

Тактичний рівень передбачає застосування систем управління транспортом (TMS), які автоматизують процеси планування маршрутів, розрахунку графіків доставки та навантаження транспорту. Оптимізація витрат є основним завданням логістики, яку така система успішно допомагає вирішувати та підвищує точність виконання замовлень. Крім того, враховуючи величезний ринок технологій, є можливість обрати виробника з різним бюджетом [4].

На *управлінському рівні* використовуються системи управління складом (WMS) і територією (YMS), які дозволяють контролювати залишки, розміщення товарів, керувати рухом транспорту на території підприємства.

Аналітичний рівень автоматизації пов'язаний із впровадженням BI-модулів та ERP-систем, що забезпечують збір, обробку та аналіз даних для підтримки управлінських рішень. Такі рішення формують базу для оцінки ефективності логістичних процесів, побудови прогнозів і визначення стратегічних напрямів розвитку.

На *інтеграційному або стратегічному рівні* автоматизація здійснюється за допомогою комплексних ERP (Enterprise Resource Planning) – систем планування ресурсів підприємства) та SCM (Supply Chain Management) – систем управління ланцюгами постачань. Як зазначає О. Лисак, ці технології забезпечують централізоване управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах усього ланцюга постачань, підвищуючи його прозорість, узгодженість і гнучкість [3].

Інформаційні системи в ланцюгах постачання виконують низку критично важливих функцій: управління запасами, логістикою, замовленнями, аналітикою, взаємодією з партнерами. У контексті Індустрії 4.0 автоматизація стає основою створення інтелектуальних логістичних систем, здатних до самоаналізу та адаптації.

Таким чином, автоматизація управління ланцюгами постачань виступає основою цифрової трансформації бізнесу. Її застосування забезпечує узгодженість процесів, мінімізацію витрат, підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень.

Автоматизація та диджиталізація є взаємопов'язаними, проте не тотожними процесами. Їхнє поєднання формує нову модель управління ланцюгами постачань, що базується на даних, гнучкості, інноваційності та клієнтоцентричності. І основна ціль – зменшення впливу людського фактору.

Література

1. Гарафанова О., Жосан Г. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства // Херсонський державний аграрно-економічний університет. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8944

2. Дейнега О. В. Сучасні моделі інтеграції інформаційних потоків підприємств у ланцюгах поставок. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2017. Вип. 24 (1). С. 111–115. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000757548

3. Лисак О. І. SCM-системи як засіб автоматизації управління постачанням. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).*

2022. № 1 (45). С. 125–132. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/95822260-e734-45af-aefe-c011f1c8dae3

4. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2020_12_26

УДК 339.137.2

Особливості формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану

Стець Юлія Петрівна,
здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі
кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: juliast2525@gmail.com

Складна військово-політична ситуація призвела до глибокої економічної кризи в Україні. Ці події супроводжуються критичними наслідками: руйнуванням інфраструктури, зростанням цін на ресурси, нестачею кадрів, падінням купівельної спроможності населення, розривом сталих ділових зв'язків та знищенням логістичних шляхів. Такі умови поставили українські підприємства перед нагальною необхідністю шукати будь-які можливості для відновлення своєї роботи та збереження функціонування.

Сьогодні успішним може бути лише те підприємство, яке має чіткі конкурентні переваги і вміє швидко диверсифікувати свої продукти та послуги відповідно до мінливих потреб ринку. Перед українськими підприємствами постає ключове завдання: сформувати та ефективно управляти своїми конкурентними перевагами, що дозволить їм зберігати високу результативність діяльності та забезпечить їхнє виживання навіть в умовах різких і непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентна перевага – це сукупність характеристик підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. У класичному розумінні М. Портера конкурентні переваги поділяють на переваги за витратами та диференціацію продукції [1]. Однак в умовах війни на перший план виходять нестандартні чинники конкурентоспроможності, такі як адаптивність, репутація, соціальна стійкість, цифрова трансформація.

Беззаперечною є думка дослідників Д. Одреча, П. Момтаза, Г. Мотузенко, та С. Вісмара [2] про те, що воєнні дії негативно впливають на підприємницьку діяльність. Згідно з їхніми висновками, війна докорінно змінює зовнішні чинники: обмежує свободу, посилює невизначеність та вводить нові обмеження. Це, своєю чергою, змушує вже наявних підприємців відмовлятися від реалізації проєктів та стримує потенційних підприємців від започаткування власної справи.

Зважаючи на цю складну ситуацію, формування конкурентних переваг стає не просто необхідною умовою функціонування будь-якого бізнесу, але й запорукою його виживання в умовах військового часу.

Д. Р. Цьвок та Н. П. Яворська у своєму дослідженні [3] поділяють переваги на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги (виробничі, технологічні, управлінські) є рушійною силою конкурентоспроможності. Проте, на нашу думку, в умовах воєнного стану їхня природа зазнає суттєвої трансформації. Здатність до швидкої релокації та диджиталізації бізнес-процесів стає критично важливим активом, який раніше не розглядався як класична конкурентна перевага.

Формування переваги вимагає від підприємства комплексної стратегічної уваги на трьох ключових фокусах: конкурентно-орієнтований підхід (порівняння з конкурентами), клієнтоцентричний підхід (визначення позиції через сприйняття споживачів) та комплексна ринкова перспектива (одночасна увага до обох).

Здатність бути конкурентоспроможним базується на:

- ключових компетенціях, унікальних навичках, що створюють виняткову цінність;
- інноваційній активності, застосування передових технологій та удосконалення виробництва;
- ефективності ресурсів їх оптимальному структурному поєднанні для досягнення низьких витрат або високої цінності [4].

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати та класифікувати ефективні конкурентні переваги підприємств в умовах воєнного стану, доповнюючи традиційний поділ на внутрішні та зовнішні переваги.

Таблиця 1

Конкурентні переваги підприємств в умовах воєнного стану

Конкурентні переваги	Посилені конкурентні переваги в умовах воєнного стану
Внутрішні переваги (потенціал фірми)	1. Антикризове управління ризиками (кібербезпека, планування безперервності роботи). 2. Географічна безпека (безпечна релокація, доступ до західного кордону). 3. Операційна гнучкість (швидка зміна постачальників, мінімізація запасів). 4. Репутаційна підтримка (соціальна відповідальність, допомога ЗСУ)
Зовнішні переваги (орієнтація на ринок)	1. Прискорений вихід на ринки ЄС (сертифікація, відповідність стандартам). 2. Формування довіри іноземних партнерів (через надійність поставок, незважаючи на війну). 3. Цифрова присутність та е-комерція (як єдиний канал збуту за умов логістичних перебоїв)

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Наголосимо, що в умовах війни технологічні та інноваційні переваги трансформуються. Стійкість підприємства сьогодні – це не статичний стан, а динамічний процес постійної адаптації. Успіх українських виробництв у воєнний час є яскравим прикладом парадоксу конкуренції, коли негативні зовнішні фактори (війна) стимулюють розвиток внутрішніх компетенцій (гнучкість, швидкість, інновації). Цей досвід має потенціал для формування нової моделі конкурентоспроможності для підприємств, що працюють в умовах високої геополітичної турбулентності у всьому світі.

Отже, в умовах воєнного стану формування конкурентних переваг набуває стратегічного значення для виживання та розвитку

українських підприємств. Традиційні підходи до конкуренції зазнають суттєвих трансформацій, поступаючись місцем новим чинникам – гнучкості, адаптивності, цифровій зрілості та соціальній відповідальності бізнесу. Підприємства, здатні швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, перебудовувати свої процеси, використовувати інноваційні інструменти управління і підтримувати довіру партнерів, отримують реальні конкурентні переваги навіть у кризових умовах.

Таким чином, розвиток системи управління конкурентоспроможністю в сучасній Україні має спиратися на поєднання внутрішнього потенціалу підприємства з ефективним реагуванням на зовнішні загрози та можливості, що забезпечить стійкість бізнесу і створить підґрунтя для післявоєнного економічного відновлення.

Література

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

2. Вісмара С. та ін. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту // Вокс Україна. Аналітика Економіка. 22.05.2023. URL: https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu

3. Цьвок Д. Р., Яворська Н..П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. Вип. 5. С. 141–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_24.

4. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Т. 3. Вип. 13. С. 58–71.

DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.6

UDC 377/ 378:004

Prospects for the Application of Digital Technologies

Strokovych H. V.,
D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department
of Management, Logistics and Innovations
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

According to many researchers, the next phase of digital evolution is the formation of a metaverse, which can accelerate the adoption of digital technologies and expand the scope of online services. Thus, the digitalization of services has become the foundation for increased efficiency in various business sectors, gaming, education, and other aspects of the activities of individuals and legal entities using online access. Digitalization has grown exponentially, leading to improved service quality and the implementation of all business processes. This is driven by the emergence of new opportunities offered by improved digital systems and online storage in remote data centers and through the use of cloud platforms. Researchers believe the focus has shifted toward consumer experience, and the demand for improved service quality and greater interactivity is constantly growing, leading service providers to seek to elevate existing standards. Consumers are demanding tactile and immersive experiences, specifically in their digital interfaces. These characteristics can only be achieved with new technologies such as virtual reality (VR), augmented reality (AR), mixed reality (MR), and extended reality (XR) [1]. The metaverse thus enables the unification of all these technologies within a global context, creating a simulated digital environment that can be perceived as an immersive virtual world for its consumers. Interaction with this virtual ecosystem is possible through digital avatars, in accordance with the principle of duality [2].

Avatars thus become virtual embodiments of users and grant the same legal powers in the metaverse as legal rights in the real world. Therefore, an avatar provides a real means of guaranteeing the fulfillment

of any transactions that can be conducted in the virtual domain, and does not allow for the revocation of any completed action. Absolutely anyone with a device that supports virtual or augmented reality (VR), such as a headset or glasses with minimal capabilities, can access an avatar [3].

In practice, haptic suits are often used, allowing for maximum immersion in a virtual environment.

Thus, the metaverse is constantly evolving and is designed to expand the capabilities of social networks, leveraging their potential for various fields of activity by both individuals and businesses.

Previously, augmented and virtual reality technologies offered separate solutions for different areas, lacking a universal approach or a framework for integrating these technologies. The emergence of the metaverse offers a new digital ecosystem that offers virtually limitless possibilities for application.

One opportunity to improve quality of life is the application of the digital twin concept, which enables remote control and monitoring of various devices based on improved visualization and coordination, thereby elevating control quality to a fundamentally higher level. Three-dimensional visualization is used for this purpose, leading to increased accuracy and process understanding.

One promising new area is remote robotic control, based on the concept of augmented reality, which can be applied in various fields, such as remote surgical procedures.

Concepts such as cryptocurrency [4], digital biometrics [5], and explainable artificial intelligence [6] are also already being actively implemented. However, it should be noted that many legal and ethical issues remain unresolved.

Currently, there is a problem of compatibility and interaction between the virtual and physical worlds. Therefore, attention should be paid to the processes of standardization and legal support for the interaction of these worlds.

Thus, the successful integration of the Ukrainian economy into the international space is only possible through the active use of relevant digital technologies, the implementation of which should be gradual and for which appropriate legal frameworks must be established.

Literature

1. Lee Y., Moon C., Ko H., Lee S.-H., Yoo B. Unified representation for XR content and its rendering method. *The 25th International Conference on 3D Web Technology.* 2020. P. 1–10.

2. Lee L.-H., Braud T., Zhou P., Wang L., Xu D., Lin Z., Kumar A., Bermejo C., Hui P. All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda // *arXiv preprint* arXiv:2110.05352. 2021. URL: https://arxiv.org/abs/2110.05352

3. Bolger R. K. Finding wholes in the metaverse: Posthuman mystics as agents of evolutionary contextualization. *Religions*. 2021. Vol. 12. No. 9. P. 768.

4. Bouri E., Saeed T., Vo X. V., Roubaud D. Quantile connectedness in the cryptocurrency market // *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2021. Vol. 71. P. 101302.

5. Bisogni C., Iovane G., Landi R. E., Nappi M. ECB2: a novel encryption scheme using face biometrics for signing blockchain transactions. *Journal of Information Security and Applications*. 2021. Vol. 59. P. 102814.

6. Wang S., Qureshi M. A., Miralles-Pechuán L., Huynh-The T., Gadekallu T. R., Liyanage M. Explainable AI for B5G/6G: Technical aspects, use cases, and research challenges // *arXiv preprint* arXiv:2112.04698. 2021. URL: https://arxiv.org/abs/2112.04698

УДК 338.242.2:658 (477)

Основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств України та шляхи їх вирішення

Сучик Вікторія Олександрівна,
студентка другого року навчання на магістратурі кафедри менеджменту, логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: vika.suchyk2016@gmail.com

Проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та швидких технологічних трансформацій стає дедалі актуальнішою. У сучасних ринкових умовах інновації перетворюються на необхідний інструмент розвитку і головний фактор, що визначає стратегічні переваги. Це питання активно досліджували провідні вчені, такі як І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Й. Шумпетер та П. Друкер. Серед українських спеціалістів варто відзначити роботи О. Амоші, В. Гейця, О. Кузьміна, І. Бланка, Л. Федулової та Н. Чухрай.

Сьогодні конкуренція на ринку вимагає від підприємств не лише якості чи вигідних цін, але й здатності впроваджувати інновації та комерціалізувати їх. Однак на практиці стратегічне управління інноваційним розвитком часто стикається із проблемами організаційного характеру та дефіцитом ресурсів, що потребує детального аналізу.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю зосереджується на створенні й підтриманні довгострокових конкурентних переваг підприємства за допомогою:

- моніторингу конкурентного середовища;
- розробки стратегій реагування на зміни ринкових умов;
- інноваційного розвитку;
- оптимального використання ресурсів.

М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства через здатність створювати більше цінності для споживачів або зни-

жувати витрати виробництва. У сучасному світі такі переваги досягаються завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизації процесів, розробці нових продуктів і логістичних систем.

Інновації є основою стійких конкурентних переваг завдяки створенню нової споживчої цінності, зменшенню витрат і оперативній реакції на коливання попиту. За Й. Шумпетером, інновація є рушійною силою еволюції економіки через заміну старих технологій новими.

Практичний інноваційний розвиток підприємств охоплює наступні напрямки:

1. Технологічні інновації – автоматизація виробництва, розробка нових процесів.
2. Продуктові інновації – створення екологічних продуктів чи нових видів товарів.
3. Організаційні інновації – перебудова управлінських структур, цифровізація процесів.
4. Маркетингові інновації – використання великих масивів даних, CRM-систем тощо.

Попри це, більшість українських підприємств мають труднощі з впровадженням інновацій через недостатнє фінансування, дефіцит кваліфікованих фахівців, низький рівень співпраці з науковими установами, слабку державну підтримку ініціатив.

Основні проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій: відсутність чіткої інноваційної стратегії, що призводить до ситуативного і малоефективного впровадження змін; низьке фінансування інноваційних проєктів через високі ризики та значний термін окупності; кваліфікаційний дефіцит серед менеджерів інновацій; недосконалі механізми державної підтримки порівняно з міжнародними програмами; неповна інтеграція науки і бізнесу, що ускладнює комерціалізацію розробок; часті зміни технологічних трендів та ринкових умов, що ускладнюють адаптацію;

відсутність систем оцінки ефективності застосування інноваційних підходів.

До шляхів поліпшення стратегічного управління конкурентоспроможністю можна віднести наступні:

- формування інноваційно-орієнтованої стратегії (необхідно зосереджувати увагу на аналізі життєвого циклу продуктів, інвестуванні в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також створенні функціональних механізмів для оперативного запуску нових продуктів на ринок);
- розвиток партнерств із науковими установами (співпраця з університетами та дослідницькими лабораторіями дає змогу оптимізувати витрати і пришвидшити процес комерціалізації нових розробок);
- цифровізація управлінських процесів (інтеграція ERP-, CRM- та BI-систем допоможе підвищити рівень прозорості, посилити контроль за діяльністю компанії і значно скоротити час ухвалення управлінських рішень);
- формування інноваційної культури (організаціям слід заохочувати ініціативність серед працівників, підтримувати розвиток внутрішніх ідей та створювати умови для проведення експериментів);
- використання сучасних методів управління проєктами (Agile, Lean, Design Thinking) (це забезпечить швидшу адаптацію до змін у ринковій ситуації та посприяє підвищенню ефективності реалізації інноваційних рішень);
- залучення зовнішніх джерел фінансування (для подолання ризиків, пов'язаних із інноваційним розвитком, доцільно застосовувати комбіновані підходи до фінансування, залучаючи гранти, інвесторів або краудфандингові платформи);
- моніторинг конкурентоспроможності через систему KPI (регулярне використання показників, таких як частка нової продукції у загальному обсязі продажів, терміни розробки новинок

та ефективність витрат на інновації, дасть змогу об'єктивно оцінювати позиції компанії на ринку).

Стратегічне управління конкурентоспроможністю на основі інновацій – це комплексний процес, що охоплює управління знаннями, фінансовими ресурсами, людським капіталом і технологічними можливостями. Основними перешкодами для українських підприємств залишаються відсутність узгодженої інноваційної стратегії, обмеженість фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів та слабка інтеграція між науковими установами й бізнесом. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу варто перейти до системного стратегічного управління інноваціями, розвивати державно-приватне партнерство у сфері інновацій, сприяти цифровій трансформації бізнес-процесів, формувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру. Впровадження цих підходів дозволить підприємствам не лише закріпити свої позиції на ринку, а й стати рушійною силою розвитку економіки знань в Україні.

Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Економіка, 1989. 216 с.

2. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 455 с.

3. Глущевський В. В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності. *Фінанси України*. 2009. № 10. С. 116–124.

4. Друкер П. Ефективне управління. 2007. 272 с.

5. Зубок М. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності : навч.-метод. посіб. Київ : КНТЕУ, 2007. 156с.

6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 1995. 863 с.

УДК 331.108

Порівняльний аналіз сучасних цифрових технологій управління персоналом

Титаренко Марія Сергіївна,
здобувачка 4 курсу бакалаврату, менеджмент організацій і адміністрування,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: mariiatytarenko19@gmail.com

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією всіх сфер діяльності, включно з управлінням персоналом. Ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо залежить від здатності організації інтегрувати інноваційні цифрові інструменти у свої HR-процеси.

В умовах глобальної конкуренції та гнучких форм зайнятості (фріланс, віддалена робота, проєктна зайнятість) виникає потреба в ефективному використанні цифрових технологій для залучення, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Водночас швидке впровадження цифрових інструментів супроводжується новими викликами: необхідністю кіберзахисту даних, зміною ролі HR-фахівців, ризиком зниження людського фактору у процесах прийняття рішень.

Питання цифровізації HRM (Human Resource Management – управління людськими ресурсами) активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Так, у дослідженні К. Жавели та А. Жавели [1] узагальнено сучасні концепції управління персоналом і підкреслено важливість використання інноваційних технологій для підвищення ефективності підприємств. Проте автори лише окреслили загальні принципи, не деталізуючи цифрові аспекти впровадження.

О. Сітніков [3] розглянув правові аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки, проте його робота обмежена національним контекстом.

Н. Саркісян і М. Урбанський [2] дослідили вплив цифровізації на HR-менеджмент, акцентуючи увагу на автоматизації, аналітиці даних і нових форматах роботи з персоналом. Г. Варіна, О. Ковальова та Н. Гузь [4] аналізують коучинг як сучасну технологію розвитку персоналу, що інтегрується в цифрові HR-платформи.

Водночас залишається недостатньо вивченим питання порівняльної оцінки ефективності різних цифрових технологій HRM, а також їх впливу на стратегічний розвиток і корпоративну культуру.

Метою статті є порівняльний аналіз сучасних цифрових технологій управління персоналом, визначення їх переваг, недоліків і впливу на ефективність діяльності організації.

Сучасні технології управління персоналом можна умовно поділити на кілька груп (*табл. 1*).

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації HRM

Група технологій	Приклади інструментів	Основні функції
Автоматизація HR-процесів (HRIS, HRM-системи)	SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR	Ведення кадрових даних, облік часу, управління відпустками, зарплатою
Аналітика даних і ШІ	Visier, IBM Watson HR	Прогнозування плинності кадрів, оцінка ефективності, підбір персоналу
Хмарні рішення	Google Workspace, Microsoft 365, Zoho People	Спільна робота, дистанційне управління, зберігання HR-даних
Цифрові платформи рекрутингу	LinkedIn Recruiter, Work.ua, Jooble	Пошук кандидатів, автоматичний підбір за компетенціями
EdTech-платформи для навчання	Coursera, Udemy, Moodle	Онлайн-навчання, підвищення кваліфікації, персоналізовані траєкторії розвитку

Застосування таких технологій сприяє зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню точності прийняття рішень, а також покращенню досвіду співробітників (employee experience).

Вибір оптимальної цифрової технології управління персоналом є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

У зв'язку з різноманіттям доступних інструментів – від комплексних HRM-систем до аналітичних платформ із використанням штучного інтелекту (ШІ) – виникає потреба в обґрунтованій оцінці їх ефективності.

Порівняльний аналіз дозволяє визначити не лише функціональні можливості конкретних технологій, а й їхню економічну доцільність, зручність використання, вплив на мотивацію працівників і потенціал для стратегічного розвитку. Для сучасного HRM особливо важливим є баланс між автоматизацією процесів, гнучкістю системи та аналітичними можливостями, які забезпечують прогнозування потреб у персоналі, оцінку ефективності роботи та підвищення рівня залученості працівників.

HRM-системи залишаються базовим інструментом управління персоналом завдяки своїй комплексності, однак вони потребують значних фінансових витрат і мають обмежену гнучкість. Хмарні рішення є найекономічнішими та найбільш придатними для дистанційного управління, проте поступаються за рівнем аналітики.

Рекрутинг-платформи мають вузьке функціональне спрямування, зосереджене переважно на пошуку кадрів, тоді як EdTech-системи (LMS) показують високу ефективність у сфері розвитку й мотивації персоналу, особливо при використанні персоналізованих траєкторій навчання.

Отже, ефективність цифрових технологій управління персоналом залежить від стратегічних цілей організації: для великих компаній доцільним є впровадження комплексних HRM-рішень у поєднанні з аналітичними модулями, тоді як для малих і середніх підприємств – використання хмарних сервісів та EdTech-платформ із мінімальними витратами на інтеграцію.

Одним із ключових наслідків цифровізації HR-процесів є зміна показників продуктивності праці, рівня залученості (engagement) співробітників та їхньої мотивації залишатись у компанії. Цю динаміку забезпечує поєднання декількох факторів: автоматизація рутинних задач, використання аналітики даних для керування людським капіталом, гнучкі цифрові середовища та персоналізовані програми розвитку.

Наприклад, McKinsey у своїх публікаціях зазначає, що цифрові та аналітичні інструменти в HR-сфері дозволяють підвищувати продуктивність та змінювати логіку праці.

Зокрема, у звіті «Managing talent in a digital age» зазначено: «Digital labour platforms help recruit and organise a company's employees, maximise their productivity, and boost their performance in other ways as well» [5].

У звіті «HR Monitor 2025» від McKinsey підкреслюється:

1) лише мала частина HR-підрозділів дійсно масштабно використовує інструменти цифровізації [6];
2) існує значний розрив між очікуваннями бізнесу та можливостями, які наразі дають цифрові HR-технології [6].

Інші дослідження підтверджують позитивний вплив. Згідно з аналітикою блогу VoReCol, організації, які застосовують цифрові інструменти управління віддаленими командами та аналітику продуктивності, отримують зростання продуктивності до ~25 % [7].

У контексті України приклади також свідчать про те, що цифровізація HR-процесів має конкретний вплив. Наприклад, компанія SoftServe розпочала впровадження інструментів генеративного штучного інтелекту (Gen AI) у роботу команд розробників після внутрішнього дослідження, яке засвідчило, що використання Gen AI підвищує продуктивність до 45% і скорочує час розробки проєктів на 30% [8].

Також компанія впровадила цифрову платформу для автоматизації процесу релокації співробітників, що дозволила HR-спеціалісту скоротити час обробки заявки на ~4,5 години [9].

Отже, проведений аналіз показав, що цифрові технології суттєво підвищують ефективність управління персоналом, особливо за рахунок використання аналітики даних, штучного інтелекту та EdTech-рішень. Вони сприяють зростанню продуктивності, мотивації та гнучкості HR-процесів, водночас потребують належного рівня цифрової культури та кібербезпеки.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей оцінки ефективності цифрових HR-технологій, аналізі етичних аспектів застосування ШІ у кадрових рішеннях та адаптації міжнародного досвіду до умов українського ринку праці.

Література

1. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.

2. Саркісян Н., Урбанський М. HR-Digital: Цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Development Service Industry Management.* 2023. № 3.

3. Сітніков О. Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. *Litopys Volyni.* 2022. № 27. С. 274–278.

4. Варіна Г. Б., Ковальова О. В., Гузь Н. В. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2023. № 2.

5. Managing talent in a digital age // McKinsey Quarterly. URL: https://www.mckinsey.com.br/en/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age

6. McKinsey & Company: HR Monitor 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025

7. Як інструменти управління робочою силою можуть підвищити залученість та продуктивність співробітників. URL: https://blogs.psicosmart.pro/blog-how-can-workforce-management-tools-enhance-employee-engagement-and-productivity-85675

8. SoftServe запускає стратегічну програму Gen AI для підвищення продуктивності співробітників // Європейська Бізнес Асоціація. URL: https://eba.com.ua/en/softserve-rozpochynaye-integratsiyu-generatyvnogo-shi-dlya-maksymalnoyi-produktyvnosti-pratsivnykiv

9. SoftServe wins HR Pro Award for digital platform, created for employee relocation // IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/en/softserve-wins-hr-pro-award-for-digital-platform-created-for-employee-relocation

УДК 005.95/.96:005.21:331.108.2

Креативне управління як інструмент формування гнучких моделей кар'єрного розвитку персоналу

Томах Вікторія Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: viktoriia.tomakh@hneu.net

У сучасних умовах турбулентності економічних процесів, цифровізації та постійної зміни вимог до компетенцій персоналу традиційні моделі кар'єрного зростання втрачають ефективність. Відбувається перехід від лінійних, вертикальних траєкторій до гнучких, адаптивних і індивідуалізованих моделей професійного розвитку. У цьому контексті креативне управління виступає дієвим інструментом, який дозволяє розкривати потенціал працівників, підвищувати їхню кар'єрну стійкість і створювати умови для самореалізації в межах організації.

Метою тез є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження принципів креативного управління у процес формування гнучких моделей кар'єрного розвитку персоналу.

Креативне управління визначається як система управлінських дій, спрямованих на створення умов для прояву творчого потенціалу працівників, пошуку інноваційних рішень і формування нових організаційних підходів. На думку Strobel L. T. [3], креативне лідерство сприяє підвищенню організаційної гнучкості та розвитку внутрішньої мотивації працівників до самонавчання та професійного зростання.

Сучасні дослідники (Salman D. A. [2], Gürbüz S. [4]) доводять, що впровадження креативних HR-практик підсилює інноваційний потенціал компаній і позитивно корелює з кар'єрною динамікою персоналу. Теоретичною основою концепції є поєднання принципів

дизайн-мислення, психологічної безпеки, гнучких організаційних структур і управління знаннями, що дозволяє будувати інтегровану модель креативного розвитку кар'єри.

Гнучка модель кар'єрного розвитку – це динамічна система взаємодії працівника та організації, заснована на індивідуальних компетенціях, цінностях і стратегічних цілях бізнесу.

На відміну від класичних вертикальних кар'єр, сучасні моделі характеризуються проектним підходом, персоналізацією траєкторії, використанням цифрових технологій для аналітики навичок та самостійним плануванням розвитку.

Дослідження Center for Creative Leadership [5] показує, що організації, які інтегрують творчі підходи у планування кар'єри, досягають вищого рівня залученості персоналу (engagement) і знижують плинність кадрів на 15–25%.

Для дослідження впливу креативного управління на кар'єрний розвиток пропонується застосування змішаних методів:

- анкетування працівників та менеджерів для оцінки рівня креативності, задоволеності кар'єрою, гнучкості професійного планування;
- регресійний аналіз для визначення взаємозв'язку між елементами креативного управління (мотиваційна свобода, інноваційні стимули, середовище підтримки) та темпом кар'єрного просування;
- кейс-стаді впровадження практик дизайн-мислення у кар'єрне планування;
- кореляційний аналіз між рівнем креативності управління та показниками адаптивності персоналу.

Очікується, що коефіцієнт кореляції між креативними управлінськими практиками та темпом кар'єрного зростання буде позитивним ($r > 0{,}6$), що свідчить про значний вплив творчого менеджменту на розвиток персоналу.

Попередні емпіричні дослідження (Kaur V. [7], Novikova T. [6]) підтверджують, що інтеграція креативних інструментів у процес управління персоналом сприяє:

- формуванню атмосфери довіри та підтримки інноваційних ідей;
- підвищенню ефективності програм наставництва і внутрішньої мобільності;
- розвитку soft skills та креативних компетенцій, необхідних для переходу між професійними ролями;
- зростанню мотивації до саморозвитку та ініціативності.

Таким чином, креативне управління виступає каталізатором гнучких кар'єрних стратегій, які поєднують самореалізацію працівника з цілями організації.

Креативне управління є важливим чинником формування гнучких моделей кар'єрного розвитку, адже воно:

- створює сприятливе середовище для самовираження й ініціативності працівників;
- підтримує розвиток адаптивності та кар'єрної стійкості в умовах цифровізації;
- забезпечує ефективну взаємодію між стратегічними цілями організації та індивідуальними траєкторіями професійного зростання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності креативних управлінських практик у системі кар'єрного планування, а також на розробку моделей прогнозування кар'єрних траєкторій на основі аналізу компетенцій і цифрових даних.

Література

1. Bérubé J. Creative organizations: when management fosters creativity. *Journal of Organizational Change Management.* 2019. P. 55–62. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17510694.2019.1621619

2. Salman D. A., Obaid H. S., Yaseen R. T. The Sequential Influence of Creative Leadership and Strategic Performance. *Open Journal of Business and Management.* 2022. P. 87–98. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10824576/

3. Strobel L. T. The Role of Creative Leadership Manifestations in Enhancing Creativity. *Creativity Research Journal*. 2024. P. 41–49. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10400419.2024.2321734

4. Gürbüz S. HR practices, work engagement, personality, and autonomy: links to creative performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2024. P. 63–78. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2024.2429125

5. Center for Creative Leadership. Talent Reimagined 2020: Disruption & Leadership Development // Center for Creative Leadership. 2020. 45 p. URL: https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2021/01/talent-reimagined-disruption-2020-trends-report-center-for-creative-leadership.pdf

6. Novikova T. Creativity and Career Success of Entrepreneurs // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2019. P. 312–318. URL: https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.12.02.38

7. Kaur V. Leveraging design thinking to foster knowledge-based capabilities. *Journal of Business Research.* 2024. P. 101–109. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296324006817

8. Design Thinking and Career Development: A Comparative Study // ResearchGate. 2023. P. 1–10. URL:: https://www.researchgate.net/publication/378326266_Design_Thinking_and_Career_Development_A_Comparative_Study

УДК 378.147:004.738.5

Особливості використання цифрових технологій в управлінні підприємством освітньої сфери

Тонкошкур Юлія Миколаївна,
студентка, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yuliiatonkoshkur@gmail.com

Цифрова трансформація підприємств освітньої сфери набула популярності під час глобальної пандемії COVID-19, яка прискорила впровадження освітніх технологій (EdTech) у всьому світі. За прогнозами аналітиків, обсяг світового ринку освітніх технологій до 2026 р. становитиме більше 4500 млрд доларів США, що свідчить про стрімке зростання попиту на цифрові освітні послуги [1]. В Україні сектор EdTech також демонструє динамічний розвиток, незважаючи на складну економічну ситуацію та виклики воєнного часу.

Освітні технології охоплюють широкий спектр цифрових інструментів та рішень – від систем управління навчанням до штучного інтелекту, віртуальної реальності та аналітики великих даних [2]. Цифрові технології у освіті виконують подвійну функцію: вони є як засобом надання освітніх послуг, так і інструментом управління бізнес-процесами освітньої організації [3].

Learning Management System (LMS) та Enterprise Resource Planning (ERP) є основними системами управління для освітніх установ, а також CRM-платформи, які орієнтовані на управління взаємовідносинами зі студентами. Зазначені цифрові технології забезпечують інтеграцію основних функцій: адміністрування освітнього процесу, формування контингенту, оцінювання результатів навчання, комунікацію між учасниками та збір аналітичних даних [4]. До найбільш відомих LMS-платформ належать Moodle, Google Classroom, Canvas, Blackboard та Open edX, які забезпечують організацію навчального процесу, управління курсами, оцінювання знань і комунікацію між учасниками освітнього середовища [5]. ERP-системи, такі як SAP for

Education, Odoo Education, Oracle PeopleSoft Campus Solutions чи 1С:Університет, забезпечують комплексне управління фінансовими, кадровими, адміністративними й академічними процесами в освітніх закладах [6].

Одним із флагманів впровадження цифрових технологій в управління підприємством є ТОВ «МЕЙТ АКЕДЕМІ» – українська компанія, що спеціалізується на наданні освітніх послуг та професійного навчання у різних галузях. Основним менеджерським нововведенням компанії ТОВ «МЕЙТ АКЕДЕМІ» є фінансова схема ISA (Income Share Agreement), за якою слухачі денних освітніх програм навчаються без передоплати й, отримавши роботу, перераховують 12 % зарплати протягом 36 місяців. За умови відсутності офера для випускника, він звільняється від фінансових зобов'язань (*рис. 1*).

Така модель вирівнює стимули між ТОВ «МЕЙТ АКЕДЕМІ» та студентами, переводячи фокус управління з «продати курс» на «довести до офера», а також дисциплінує внутрішні процеси контролю якості та кар'єрного супроводу.

Онлайн-платформа є цифровим інструментом компанії, що забезпечує повний цикл управління навчальним процесом, починаючи з реєстрації студента й доступу до матеріалів і закінчуючи контролем виконання завдань та здійснення оплати. Вона поєднує у собі функції навчання, комунікації, аналітики та фінансового супроводу, створюючи єдину екосистему для організації освітнього процесу.

Особлива увага приділяється впровадженню штучного інтелекту в управління підприємств, що надають освітні послуги, від автоматизації рутинних завдань до прогнозної аналітики успішності студентів та персоналізованих рекомендацій щодо траєкторії навчання [8].

Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових технологій в управлінні підприємствами освітньої сфери стикається з певними викликами, такими як необхідність оновлення інфраструктури, підвищення цифрової грамотності персоналу та забезпечення кібербезпеки.

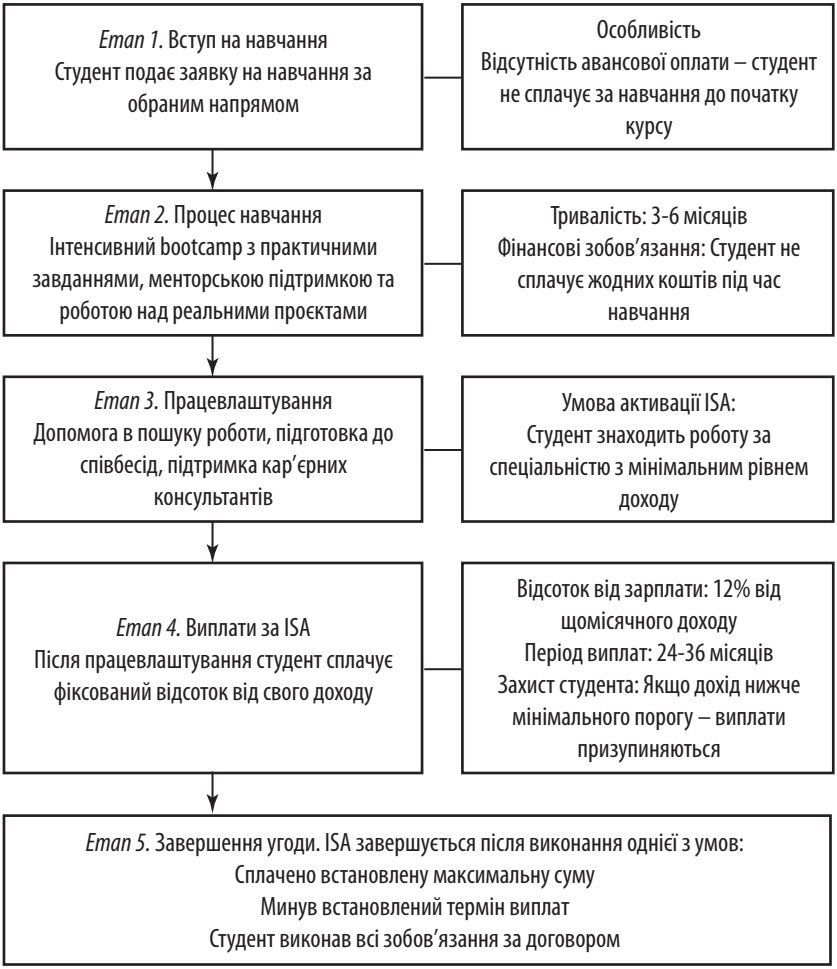


Рис. 1. Схема моделі ISA ТОВ «МЕЙТ АКЕДЕМІ»

Джерело: [7]

Законодавство багатьох країн встановлює жорсткі вимоги до обробки даних студентів, що потребує від EdTech-компаній впрова-

дження надійних систем захисту інформації та прозорих політик використання даних [9].

Досвід ТОВ «МЕЙТ АКЕДЕМІ» демонструє ефективність інтегрованого підходу до цифровізації освітнього підприємства, де технологічні рішення не лише забезпечують доставку контенту, але й формують унікальну бізнес-модель організації. Поєднання інноваційної фінансової схеми ISA з комплексною цифровою платформою створює синергетичний ефект, що вирівнює стимули між освітнім закладом та студентами, підвищує якість освітніх програм та знижує фінансові ризики для здобувачів освіти.

Цифрові технології в управлінні освітнім підприємством виходять за межі простої автоматизації процесів, вони трансформують саму бізнес-логіку підприємства. Такий підхід відповідає глобальним трендам розвитку управління підприємствами та створює передумови для сталого розвитку освітнього бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

Література

1. EdTech 2024: світові практики, тенденції та підходи // EdEra. 2024. URL: https://ed-era.com/blog/edtech-2024-svitovi-praktyky-tendencziyi-ta-pidhody/

2. EdTech-бізнес в Україні: як розвивається ринок цифрової освіти. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/ed-tech-biznes-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-rinok-czifrovoyi-osviti.

3. Професійна освіта (цифрові технології) : магістерський курс / за заг. ред. О. І. Гулай. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 274 с.

4. Романюк О., Ціхановська О., Майданюк В. Особливості розвитку цифрової освіти в Україні // Сучасні суспільні комунікації: міжнародний досвід та українські реалії : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Лубни : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 286–294.

5. 10 найкращих LMS для освітніх закладів // Oksim. 2023. URL: https://www.oksim.ua/10-najkrashhih-lms-dlya-osvitnih-zakladiv/

6. Програмне забезпечення ERP освіти – Найпопулярніші застосунки. https://webcatalog.io/uk/apps/tag/education-erp-software?country=vi

7. Mate academy. URL: https://mate.academy/

8. Пранович К. О. Обґрунтування управлінських рішень у бізнесі за допомогою сучасних інформаційних технологій // Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 320–323. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18928

9. Як відбувається правове регулювання в галузі EdTech // Speka Media. 2024. URL: https://speka.media/edtech-osoblivosti-pravovogo-regulyuvannya-pl4qx0

УДК [658:004]:005.332.4

Роль цифрової трансформації підприємства у формуванні стійких конкурентних переваг

Трибрат Ілона Юріївна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: ilona.trybrat@hneu.net

Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що радикально змінює способи створення цінності, бізнес-моделі та підходи до управління. Вона включає впровадження ІТ-рішень, використання великих даних, автоматизацію процесів і розвиток цифрових компетенцій персоналу. Попри значні інвестиції в цифровізацію, утворення стійких конкурентних переваг відбувається рідко [4]. Причини цього багатофакторні: по-перше, технологічні впровадження часто є фрагментарними і не супроводжуються реінжинірингом бізнес-моделі; по-друге, відсутні комплементарні ресурси – якісні дані, аналітичні компетенції та адаптивні управлінські практики – необхідні для перетворення технологій на унікальну цінність; по-третє, організаційний опір і низький рівень цифрової культури гальмують трансформаційні процеси; по-четверте, мережеві ефекти і домінування лідерів ринку ускладнюють закріплення переваг новачками; по-п'яте, короткострокова орієнтація менеджменту та нерівномірний розподіл інвестицій призводять до технічних рішень без стратегічного ефекту [5]. Отже, гостра наукова проблема полягає у з'ясуванні: за яких організаційних, даних та стратегічних умов інвестиції в цифровізацію перетворюються на довготривалі, важко відтворювані конкурентні переваги підприємства.

У процесі цифрової трансформації підприємства відбувається переосмислення джерел конкурентних переваг. Якщо раніше ними були матеріальні ресурси, масштаб виробництва чи доступ до кана-

лів збуту, то сьогодні ключову роль відіграють нематеріальні активи, дані, технології та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Необхідно з'ясувати, яким чином цифрова трансформація підприємства впливає на формування стійких конкурентних переваг, виходячи з гіпотези, що системне впровадження цифрових технологій, інтегрованих у бізнес-модель і організаційну культуру, забезпечує підвищення ефективності, інноваційності та довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

У наукових дослідженнях виділяють п'ять ключових компонентів стійкості конкурентних позицій підприємства у цифрову еру (узагальнено) [6]:

- дані та аналітика – накопичення, якісна обробка й застосування великих даних (Big Data) та аналітичних платформ для підтримки стратегічних рішень і персоналізації пропозицій;
- мережеві ефекти – зростання цінності продукту чи послуги зі збільшенням числа користувачів (ефекти платформи, мережеві зовнішні переваги);
- організаційна гнучкість – здатність оперативно змінювати структуру, процеси та ресурси підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів;
- високоякісний клієнтський досвід – забезпечення зручних цифрових сервісів, персоналізації та безшовної взаємодії, що підвищує задоволення й лояльність клієнтів;
- сильний цифровий бренд – репутація та довіра в онлайн-середовищі, активна присутність у цифрових каналах і здатність створювати стійкі асоціації з цінностями компанії.

Цифрова трансформація визначається як багатогранний процес, що охоплює не лише технологічне оновлення підприємства, а й передбачає зміну його бізнес-моделі, організаційної структури, корпоративної культури та підходів до управління. Результати аналізу наукових джерел і практичного досвіду провідних компаній [2–5] дали

змогу виокремити ключові напрями впливу цифрової трансформації на формування стійких конкурентних переваг.

Підвищення інноваційних і динамічних спроможностей. Цифрова трансформація істотно посилює інноваційний потенціал підприємства і його здатність гнучко реагувати на ринкові зміни. Впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ оптимізує бізнес-процеси і дозволяє створювати нові рішення, які важко відтворити конкурентам. Завдяки цьому підприємства подолають ресурсні обмеження і швидше адаптуються до ринкових викликів [2].

Оптимізація витрат і операцій. Використання хмарних сервісів, цифрової аналітики та автоматизації підвищує гнучкість виробництва і знижує собівартість продукції. Підприємства, що інтегрують smart-технології та цифрову аналітику, підвищують продуктивність і ефективність бізнес-процесів. Це сприяє зростанню рентабельності і створенню довгострокових фінансових переваг [3].

Клієнтоорієнтованість та інноваційні бізнес-моделі. Цифрова трансформація стимулює запровадження персоналізованих сервісів і нових каналів взаємодії з клієнтами. Завдяки аналізу Великих Даних та клієнтської поведінки компанії створюють унікальну ціннісну пропозицію та підвищують лояльність споживачів. Це дозволяє закріпити ринкові позиції і утримувати конкурентну перевагу на тривалий термін [2].

Стратегічна роль технологій Індустрії 4.0. Дослідження показують, що підприємства, які зосереджують увагу на цифрових технологіях (хмарні обчислення, Інтернет речей, Великі Дані, аналітика), отримують стійку конкурентну перевагу. Ці технології є драйверами трансформації бізнесу: вони відкривають нові можливості для ціннісного відтворення і формують бар'єри входу для конкурентів [5].

Динамічні спроможності. Цифрова трансформація розглядається як особлива форма динамічних спроможностей компанії. Підприємства, що ефективно реалізують стратегію DT, можуть швидко

переорієнтовувати ресурси, інвестувати у нові напрями та формувати адаптивні бізнес-моделі. Це забезпечує не лише короткострокові вигоди, а й довгострокове збереження конкурентної позиції. Практика підтверджує: компанії, які синхронізували технологічні інвестиції з реінжинірингом процесів та розвитком персоналу, отримали помітні переваги [3]. Наприклад, цифрові платформи ритейлерів і фінтех-стартапів забезпечили швидку персоналізацію сервісів і масштабування клієнтської бази, завдяки чому утворилися високі бар'єри входу для нових гравців. У промисловості впровадження аналітики та IoT дозволило зменшити час простою обладнання, оптимізувати логістику та скоротити витрати – усе це прямо вплинуло на собівартість і конкурентну маржу. Аналіз показує, що інвестиції в цифровізацію перетворюються на довгострокову перевагу за умов, коли виконуються три взаємодоповнювальні умови: (1) якість та інтегрованість даних; (2) здатність організації переобладнати операційні процеси (реінжиніринг); (3) наявність дієвої стратегії розвитку цифрових компетенцій у персоналу. Відсутність будь-якої з цих умов призводить до фрагментарних результатів і обмежує стійкість конкурентної позиції [1].

Таким чином, цифрова трансформація не є самодостатньою панацеєю, а її ефективність визначається не обсягом інвестицій у технології, а системною інтеграцією комплементарних ресурсів (якісні дані, аналітичні компетенції, адаптивний менеджмент) та системним підходом до змін [1]. Встановлено, що інвестиції, які не супроводжуються реінжинірингом бізнес-моделі та розвитком людського капіталу, мало впливають на довгострокову конкурентоспроможність.

Необхідною умовою для формування стійкої конкурентної переваги є інтегрований підхід, що поєднує техніко-організаційну базу (інструменти Індустрії 4.0, аналітика, платформи) зі стратегічно-кадровим потенціалом (цифрова культура, динамічні спроможності, стратегічне управління інвестиціями) [5]. Лише такий комплексний синтез дає змо-

гу чітко визначити умови, за яких цифрові інвестиції стають джерелом стійких, важко відтворюваних конкурентних переваг.

Таким чином, невід'ємною передумовою стійкого ринкового лідерства є органічне поєднання трьох елементів: цілеспрямованої цифровізації, розвитку даних та аналітики, а також вдосконалення управлінських і кадрових спроможностей.

Література

1. Барабась Д. О., Панасюк О. О., Кривонос А. І. 5Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2023. № 2 (100). С. 12–18.

DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.026

2. Горбаньова В. О. Конкурентні переваги цифрової трансформації підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 17. С. 93–100.

DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.13

3. Коваленко Н. В., Юрченко О. А. Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах цифрової трансформації на основі інформаційних технологій і системної інтеграції. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 14.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847

4. Коломоєць Є. В. 1Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4 (51). С. 72–78. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1037

5. Лазаренко М. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір.* 2025. № 200. С. 64–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_13

6. Шаповалова І. О. Формування стійких конкурентних переваг підприємства у цифровому середовищі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. Вип. 3 (13). С. 63–72.

УДК 658.7:658.012.8

Логістична система приватного підприємства та напрями її вдосконалення у воєнний час

Устименко Валерія Максимівна,
здобувач 4 року навчання, спеціальність 073
«Менеджмент», освітньо-професійна програма «Логістика»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: lera.ustimenko275@gmail.com

У сучасних умовах воєнного стану логістична система приватного підприємства виступає складним багаторівневим механізмом управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, спрямованим на забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів.

В умовах зростання ризиків, нестабільності транспортної інфраструктури та коливання попиту логістика набуває ознак стратегічної функції, яка визначає стійкість бізнесу та його здатність до адаптації в кризових обставинах.

Воєнний час супроводжується дестабілізацією традиційних ланцюгів постачання, порушенням транспортно-складської інфраструктури, дефіцитом ресурсів і необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Тому в системі управління матеріальними потоками важливого значення набувають принципи адаптивності, гнучкості та стійкості.

Ефективна логістична система приватного підприємства має бути здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи мінімізацію витрат, скорочення часу циклу постачання та збереження рівня сервісу для споживача [4].

Ключовим інструментом стабілізації логістичних процесів є впровадження концепцій стратегічного управління ланцюгами постачання, логістичного контролінгу, цифрової логістики та

інтегрованого планування ресурсів (ERP-системи). Застосування інтелектуальних технологій, таких як GPS-моніторинг, автоматизовані системи управління складами (WMS), транспортними потоками (TMS) та аналітика великих даних, дозволяє здійснювати точне прогнозування попиту, планування запасів та оптимізацію маршрутів доставки [5].

У воєнний період актуалізується концепція ризик-менеджменту логістичних систем, що включає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію логістичних ризиків. До таких ризиків належать транспортні затримки, збої в інформаційному обміні, руйнування інфраструктурних об'єктів, підвищення вартості пального та ризики для персоналу. Для їх зниження доцільно впроваджувати механізми диверсифікації маршрутів, створення альтернативних каналів постачання, а також використання страхових інструментів логістичної безпеки [2].

Особливої уваги потребує процес формування децентралізованої складської мережі, що сприяє зниженню операційних ризиків та забезпеченню стійкості постачання навіть у разі локальних порушень. Система логістичного забезпечення повинна функціонувати з урахуванням принципів просторової мобільності ресурсів та оптимального балансування запасів у розподільчій мережі.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення логістичної системи у воєнний час є впровадження концепції «lean logistics» (ощадлива логістика), спрямованої на усунення втрат у процесах транспортування, зберігання й обробки замовлень. Водночас зростає значення «agile logistics» – гнучкої логістики, що дозволяє підприємству швидко перебудовувати свої ланцюги постачання залежно від зміни ринкової ситуації та геополітичних умов [1].

З погляду макрологістики на діяльність приватних підприємств значно впливає стан транспортно-комунікаційної інфраструктури держави, що у воєнний час зазнає руйнувань і обмежень. Тому

важливим завданням є формування інтегрованої логістичної політики, орієнтованої на співпрацю з державними, волонтерськими та міжнародними організаціями. Така взаємодія сприяє розвитку гуманітарної логістики, яка забезпечує доставку критично важливих ресурсів у зони підвищеного ризику та формує позитивний соціально-економічний імідж підприємства [3].

Не менш важливою складовою вдосконалення логістичної системи є розвиток кадрового потенціалу. Формування компетентностей у сфері цифрової логістики, аналітики даних, стратегічного планування запасів та управління ризиками стає основою підвищення ефективності всієї системи. Інвестиції у навчання персоналу, створення резервних логістичних планів та впровадження системи управління знаннями дозволяють підвищити адаптивність підприємства до кризових умов [6].

Отже, у воєнний період логістична система приватного підприємства трансформується з операційної підсистеми на стратегічний елемент корпоративного управління. Її розвиток вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічну модернізацію, цифровізацію процесів, підвищення стійкості до ризиків і забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

Ефективне впровадження сучасних логістичних концепцій сприяє не лише стабілізації діяльності окремих підприємств, але й зміцненню економічної безпеки держави в умовах воєнних викликів.

Література

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів : Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2020. С. 62–66.

2. Панченко Ю. Адаптація логістики до умов війни: виклики та рішення. *Forbes Україна*, 2023. 98 с.

3. Гурбан А. Сучасні тенденції розвитку логістичних систем підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 122–125.

4. Аналітичний звіт про стан логістичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Київ : Міністерство економіки України, 2023. 42 с.

5. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 2021. P. 74–83.

6. Цифрова логістика та її вплив на ефективність підприємств // Evnuir.vnu.edu.ua. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19329/1/748-749.pdf

УДК 658.783:339.378

Особливості управління товарними запасами торговельної мережі та шляхи адаптації в умовах військового часу

Федорін Данило Олексійович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 року навчання,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: danylo.fedorin@hneu.net

У сучасних умовах, під час військового часу, в Україні питання особливостей та адаптації в управління товарними запасами торговельних мереж набуло особливого значення. У мирний час основний фокус був спрямований на оптимізацію витрат і забезпечення стабільності товарообігу, але у реаліях військового часу основним пріоритетом стає забезпечення безперервного постачання товарів, їх безпека та підтримання стійкості мережі в умовах високої невизначеності та ризиків. Руйнуються транспортна інфраструктура і традиційні ланцюги поставок, змінюється попит на товари, та виникають проблеми з імпортними закупівлями. Все це змушує торговельні мережі змінювати шляхи управління запасами та шукати шляхи до адаптації к цим умовам.

Торговельні мережі, своєю чергою, виконують не тільки економічну роль, але і впливають на забезпечення населення товарами, які є для них необхідними. Тому неправильне управління запасами та неадаптованість торговельних мереж до сучасних умов несе ризики не лише для самої мережі, а і для населення регіону. Саме тому управління товарними запасами є стратегічним завдання торговельної мережі.

Тематику особливостей управління запасами та шляхів адаптації цього процесу в умовах військового часу розбирали у багатьох наукових статтях. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. Б., які розбирали шляхи оптимізації ланцюгів постачання у кризових умо-

вах, що є неодмінною складовою управління запасами. Спірідонова К. О., Каширнікова І. О., Кірнос О. В. у своїй статті досліджували особливості управління запасами, що дозволяють підтримувати баланс в управлінні ними в сучасних умовах та шляхи оптимізації. Гуважіна І. В. у своїй роботі досліджувала особливості обліку запасів як складову управління торгівельними запасами та необхідність дотримання балансу в запасах. Однак у результаті аналізу цих досліджень недостатньо розкритими залишаються питання шляхів адаптації управління запасами торговельних мереж в умовах воєнного часу з урахуванням усіх особливостей

Метою роботи є визначення важливості управління запасами для діяльності торговельної мережі, дослідити особливості та проблеми в управлінні запасами під час військового часу, запропонувати дії, які допоможуть адаптувати цей процес під кризову ситуації.

Оптимізація управління запасами в торговельній мережі – це процес, основною метою якого є регулювання рівня запасів і забезпечення контролю за ними задля мінімізації витрат, які пов'язані безпосередньо з їх утриманням і забезпеченням роботи мережі. Тому управління запасами є одним із основних завдань для успішної роботи торговельної мережі.

Загалом нині підхід до управління запасами зазнає змін. Раніше основна увага приділялася утриманню на складах незначного обсягу товару з метою мінімізації витрат на зберігання, натомість зараз головним завданням є забезпечення достатнього запасу продукції та недопущення перебоїв у постачанні. Тому торговельним мережам необхідно формувати додаткові резерви товарів, що мають постійний попит і є життєво важливими для населення. У своїй роботі Спірідонова К. О., Каширнікова І. О., Кірнос О. В. зазначають що за умов зміни пріоритетів і нестабільності попиту серед населення важливим є його аналіз та реагування на зміни ринкової ситуації [1, с. 2–4]. Своєю чергою, Гужавіна І. В. зазначає, що в умовах воєнного стану важливо знайти баланс між достатніми запасами та витратами на

їхнє утримання, оскільки це є однією з ключових складових управління запасами [2]. Частота планування управління запасами також зростає: якщо раніше плани робили на квартал, то зараз планування відбувається на менші терміни.

Також важливим в управлінні запасами під час війни є розширення кола постачальників і активніше використання товарів від вітчизняних виробників. Кривещенко В. В., Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. під час дослідження цієї теми зазначають, що це дає змогу бути менш залежним від імпорту та складних логістичних ланцюгів та водночас важливо приділяти увагу формуванню альтернативних маршрутів, залученню різних видів поставок і формуванню резервних логістичних каналів [3].

Багато торговельних мереж зараз зменшує обсяг закупівлі товарів у закордонних постачальників і надає пріоритет пошуку партнерів з різних регіонів України, що дозволяє організовувати більш швидкі та гнучкі поставки. Такий підхід дозволяє набагато швидше реагувати на зміни ситуації в регіоні.

Одним із механізмів у адаптації в управлінні товарними запасами у військовий час є перерозподіл складських потужностей. Це пов'язано з ризиком втрати товару через військові дії. Доцільним є переміщення великих складів у безпечні регіони і створення при цьому у прифронтових зонах невеликих складів для оперативних доставок [4].

За рахунок цього система управління запасами стає більш просторово гнучкою. Окрім цього, доречно впроваджувати адаптивні WMS-системи на складах. Це дасть змогу оптимізувати обіг товарних запасів в одному складі та між ними.

Також дуже важливим є впровадження сучасних і різноманітних підходів до управління запасами. Наприклад, ABC- та XYZ-аналіз дає можливість формувати їх за рівнем важливості або стабільності попиту на товар. Це, своєю чергою, дасть можливість формувати запаси лише потрібні товарів, що зменшую ризики дефіциту та

оптимізує витрати. У своїй статті Лазаришина І. Д. та Січкар І. О. вказують на доцільність використання інтегрованих систем. Наприклад, ERP-система SAP R/3 дає можливість автоматизувати процеси управління запасами. Це, своєю чергою, дає змогу керувати запасами в реальному часі, що дозволяє торговельним мережам моделювати сценарії попиту та оптимізувати матеріальні потоки [5]. Ці системи поєднується з WMS-системами складів, що дає можливість більш оперативно керувати товарними запасами. Також перевагою цифрового аналізу є те, що вони враховують поточні дані з урахуванням поведінки споживачів, використовуючи сучасні можливості та дані.

Отже, управління товарними запасами торговельної мережі та пошук шляхів адаптації в умовах військового часу особливостей має комплексний характер. Основні шляхи включають в себе диверсифікацію, формування страхових запасів, створення локальних невеликих складів у небезпечних регіонах, впровадження сучасних методів управління запасами, зміна структури постачання та логістичної інфраструктури, цифровізацію та більш гнучке управління маршрутами. Перспективними напрямами подальших досліджень цього питання є розробка методичних підходів до формування оптимального обсягу страхових запасів у критичних та кризових умовах, подальше визначення впливу воєнних чинників на управління запасами, а також формування шляхів і методів аналізу змін попиту населення в регіонах залежно від ситуації в них.

Література

1. Спірідонова К. О., Каширнікова І. О., Кірнос О. В. Управління товарними запасами торгівельних підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 402–404.

DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-68

2. Гужавіна І. В. Особливості обліку запасів на торгівельних підприємствах. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. С. 3–4.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.90

3. Кривещенко В. В., Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка і суспільство*. 2024. № 63. С. 3–4.

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

4. Гавриш О. М., Білуха О. В. Особливості управління товарно-матері¬альними запасами в аграрному секторі України: реалії в умовах військового стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10. № 1. С. 200–202.

DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-33

5. Калачик А. В., Томчук В. В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 182–183.

DOI: http://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.19

УДК 005.932:004

Удосконалення системи комунікацій логістичних компаній з клієнтами на основі CRM

Харківська Дар'я Костянтинівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: daria.kharkivska@hneu.net;

Колодізєва Тетяна Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: kolodizeva@ukr.net

У сучасному світі триває активне цифрове перетворення в усіх галузях, зокрема в логістичній, де важливе значення має якісно побудована комунікація між організацією та споживачами. Крім того, з кожним роком посилюється конкуренція, зростають вимоги до швидкості та прозорості обслуговування, тому впровадження CRM-систем має суттєвий вплив на діяльність підприємств та їхню взаємодію з клієнтами.

Проблеми та шляхи підвищення ефективності бізнесу на основі впровадження CRM-систем розглядались багатьма ученими, серед яких Кобилюх О., Гірна О. [2], Димченко О. В., Панова О. Д., Коненко В. В. [3], Чорнуха О. [4] та ін., але перспективи удосконалення системи комунікацій логістичних компаній з клієнтами на основі CRM ще потребують уточнення, що визначило мету цього дослідження.

CRM-система (англ. Customer Relationship Management, управління взаємовідносинами з клієнтами) – це програмне забезпечення, що дозволяє компаніям автоматизувати взаємодію зі споживачами, збільшуючи обсяги продажів, оптимізуючи маркетингову діяльність і поліпшуючи якість обслуговування споживачів шляхом збереження інформації про клієнтів та історію взаємодії з ними, встановлення

та поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів [3, с. 149–150].

Логістичні CRM-системи – це те ж саме програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами, але розроблене для підприємств, які перевозять товари або надають логістичні послуги. Такі системи мають низку переваг для діяльності логістичних компанії: вони допомагають організаціям оптимізувати операції з доставки, підтримуючи міцні відносини протягом усієї доставки, автоматизувати бізнес-процеси, інтегрувати всі канали спілкування в одне ціле та персоналізувати комунікацію, що призводить до посилення конкурентоспроможності, зростання обсягів продажів та прибутку в цілому.

За даними компанії Forbytes, 59% підприємств зазначають, що CRM-система сприяє зростанню задоволеності та лояльності клієнтів [6]. Крім того, CRM забезпечує оновлення в режимі реального часу, чітку комунікацію та своєчасність поставок, що робить взаємодію з клієнтами більш ефективною.

Завдяки переліченим можливостям та перевагам логістичних CRM-систем компанії мають можливість долати типові проблеми, з якими стикаються впродовж логістичної діяльності, та перетворювати їх на конкурентні переваги в процесі взаємодії з клієнтами (*табл. 1*).

Починаючи використовувати CRM-системи, логістичні компанії отримують можливість комплексно оптимізувати взаємодію з клієнтами, усуваючи проблеми, пов'язані зі швидкістю обробки звернень, персоналізацією, точністю даних та контролем операційних процесів.

Важливою складовою якісного сервісу також є використання різних каналів зв'язку, що дозволяє забезпечувати оперативність і зручність комунікації для клієнтів (*рис. 1*).

Таблиця 1

Вплив CRM на вдосконалення взаємодії логістичних компаній з клієнтами

Проблеми, що виникають	Рішення від CRM-системи	Вплив на взаємодію з клієнтами
Високі витрати на залучення нових клієнтів	Формування бази лояльних клієнтів, автоматизація комунікацій	Підвищується повторність замовлень та термін співпраці з клієнтом
Низька персоналізація та складність у веденні бази	Збір історії звернень, даних про поведінку та переваги клієнта, централізоване збереження документів	Клієнт отримує індивідуальні пропозиції та швидшу реакцію на запити
Повільне опрацювання звернень	Автоматизація процесів, нагадування, пріоритизація заявок	Підвищення якості сервісу та швидкості відповіді
Неефективна сегментація клієнтів і висока частка неприбуткових клієнтів	Автоматичний поділ бази за критеріями (вартість, частота, географія тощо) та виявлення найцінніших клієнтів	Фокус на перспективних споживачах, підвищення прибутковості взаємодії, актуальні маркетингові розсилки
Людський фактор, помилки та брак контролю	Система контролю дій, планування завдань з нагадуваннями та облік показники ефективності співробітників	Менше помилок у перевезеннях, підвищення якості консультацій та збереження довіри
Брак оперативної статистики і звітності	Автоматичне формування звітності, аналітичні панелі	Менше затримок у комунікації, швидше вирішення проблемних ситуацій

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5]

Прикладом застосування CRM у логістиці є міжнародний оператор GANEX, який співпрацює з такими відомими компаніями, як Samsung та Danone. Для вирішення проблем контролю комунікацій та аналітики компанією була впроваджена CRM-система Creatio та здійснена її інтеграція з платформою телефонії Ringostat, що дозволило автоматизувати створення контактів, заявок і завдань, забезпе-

чити омніканальні комунікації між офісами та відстежувати показники в реальному часі, підвищити швидкість обміну інформацією, прозорість процесів і якість обслуговування клієнтів [1].

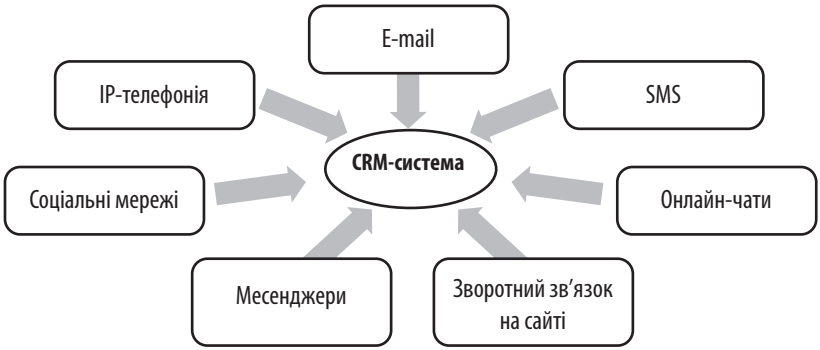


Рис. 1. Омніканальна комунікація на базі CRM

Джерело: розроблено автором

Отже, удосконалення системи комунікацій логістичних компаній на основі CRM є важливим кроком у підвищенні ефективності обслуговування клієнтів та зміцненні ринкових позицій підприємства. CRM-системи дозволяють не лише оптимізувати взаємодію з клієнтами, а й забезпечити оперативність, прозорість та персоналізацію сервісу.

Вважаємо за доцільне поглиблення вивчення процесів інтеграції CRM із суміжними інформаційними системами підприємства з метою формування єдиного цифрового середовища управління логістичними операціями, що може розглядатися як перспективи подальших наукових досліджень.

Література

1. Кейс: впровадження інтеграції Ringostat та CRM Creatio для логістичної компанії // Блог Ringostat: статті про маркетинг та аналітику. URL: https://blog.ringostat.com/uk/kcrm-creatio/

2. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. *Академічні візії.* 2022. № 10–11. С. 3–12.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7025204

3. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 432 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/62084/

4. Чорнуха О. Впровадження CRM-системи: Роль CRM в підвищенні ефективності бізнесу // TQM systems. URL: https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm

5. CRM для транспортних компаній та логістів // Avada Media. URL: https://avada-media.ua/services/crm-logistik/

6. Logistics CRM: The Key to a More Successful Business // Forbytes. URL: https://forbytes.com/blog/logistics-crm/

УДК 656.13

Теоретичні засади контролю якості в системі доставки вантажів

Хівренко Андрій Васильович,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Andrew0987657@gmail.com

У сучасному глобалізованому світі ефективна доставка вантажів є ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Гарантування високої якості послуг доставки неможливе без ретельної системи контролю, яка б охоплювала всі етапи цього складного процесу – від приймання вантажу до його кінцевої доставки.

Тому дослідження теоретичних засад контролю якості в системі доставки вантажів є надзвичайно актуальним. Розгляд теоретичних аспектів дозволить визначити ключові принципи, методи та інструменти, необхідні для побудови ефективної системи контролю якості, що сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, зниженню витрат і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Проблеми контролю якості в системі доставки вантажів вивчали такі вчені, як Аулін В. В. [1], Бекетов Ю. О. [2], Лічереп А. О. [3], Павловський М. [4] та інші. Водночас ці проблеми залишаються важливими і сьогодні, а їх актуальність визначається необхідністю підприємств постійно адаптуватися до бізнес-середовища, яке постійно змінюється, та забезпечувати конкурентоспроможність.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад контролю якості в системі доставки вантажів.

Завдання дослідження:

- провести аналіз наукових джерел, публікацій та досліджень про теоретичні засади контролю якості в системі доставки вантажів;

- обґрунтувати роль контролю якості в конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах глобальної економіки ефективна та якісна доставка вантажів є критично важливим фактором для успішного функціонування підприємств. Тому дослідження теоретичних засад контролю якості в системі доставки вантажів являє собою актуальне завдання, оскільки, базуючись на теоретичних знаннях, можливо сформувати практичні підходи, які дозволяють гарантувати високий рівень задоволеності клієнтів, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність компанії у сфері логістики.

Аналіз наданих наукових джерел і публікацій показує, що питання контролю якості в системі доставки вантажів є багатогранним і досліджується з різних точок зору. Зокрема, робота Бекетова Ю. О. та Коваліка А. О. [2] акцентує увагу на вдосконаленні методів управління якістю перевезень вантажів автотранспортом. Це свідчить про потребу в розробці та впровадженні більш ефективних інструментів для забезпечення належного рівня якості послуг на кожному етапі транспортного процесу. З цього джерела можна отримати методологічні рекомендації щодо покращення системи управління якістю, можливо, через призму конкретних індикаторів і показників.

З іншого боку, Аулін В. В. та співавтори [1] зосереджуються на формуванні показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. Це надзвичайно важливо для об'єктивного вимірювання та моніторингу якості доставки вантажів.

Розробка чітких і вимірюваних показників дозволяє визначати проблемні зони та вживати відповідних коригувальних заходів.

Стаття Павловського М. та Корюгіна А. [4] досліджує управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємства, що відображає більший контекст, в якому функціонує доставка вантажів. Вони розглядають якість у рамках всієї логістичної мережі, що підкреслює необхідність інтегрованого підходу до управління якістю в системі доставки.

Магістерська робота Лічерепа А. О. [3] присвячена інформаційній системі планування та контролю транспортних маршрутів перевезення вантажів. З огляду на це, можна сказати, що автоматизація процесів планування та контролю є ключовим елементом забезпечення якості доставки вантажів. Інформаційні системи дозволяють відстежувати вантажі в режимі реального часу, оптимізувати маршрути, оперативно реагувати на внештатні ситуації, та, як наслідок, підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Робота зосереджена на практичному аспекті впровадження інформаційних технологій для покращення контролю якості, і тому в ній представлені конкретні рішення та алгоритми для оптимізації та контролю транспортних маршрутів.

Контроль якості відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, репутацію компанії та, в результаті, на її фінансові показники.

Ефективна система контролю якості дозволяє підприємству пропонувати продукти або послуги, які відповідають або навіть перевищують очікування споживачів. Це, своєю чергою, сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності клієнтів, що особливо важливо на ринках з високим рівнем конкуренції, де вибір часто залежить від репутації та відгуків інших споживачів.

Крім того, контроль якості дозволяє підприємству знижувати витрати та підвищувати ефективність операцій. Виявлення та усунення дефектів на ранніх стадіях виробництва або надання послуг дозволяє уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних з поверненням продукції, гарантійним обслуговуванням або відновленням репутації.

Впровадження системи контролю якості стимулює підприємство до постійного вдосконалення процесів, оптимізації використання ресурсів та мінімізації відходів, що позитивно впливає на його фінансову стійкість та здатність конкурувати на ринку.

Отже, контроль якості є не лише необхідною умовою для забезпечення безпеки та задоволеності клієнтів, але й потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Аулін В. В., Голуб Д. В., Біліченко В. В., Замуренко А. С. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. № 1 (11). С. 4–10.

2. Бекетов Ю. О., Ковалік А. О. Вдосконалення методів управління якістю перевезень вантажів автотранспортом. *Комунальне господарство міст.* 2021. Т. 3. № 163. С. 173–178.

3. Лічереп А. О. Інформаційна система планування та контролю транспортних маршрутів перевезення вантажів : магістерський диплом : 126 Інформаційні системи та технології. Київ, 2024. 139 с.

4. Павловський М., Корюгін А. Управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6 (06). С. 41–45.

УДК 005.334

Антикризова програма підприємства як інструмент адаптації до нестабільності

Царицанська Ольга Ігорівна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: olha.korytna@hneu.net

У сучасних умовах нестабільності, спричиненої війною, економічною турбулентністю, порушенням логістичних ланцюгів та енергетичними ризиками, підприємства в Україні стикаються з необхідністю оперативного реагування на кризові явища. Традиційні моделі управління втрачають ефективність, що зумовлює потребу в розробці нових підходів до забезпечення стійкості бізнесу. Одним із таких підходів є формування антикризової програми – системного інструменту, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберегти фінансову стабільність і забезпечити безперервність господарської діяльності.

Актуальність проблеми полягає в тому, що більшість підприємств не мають чітко структурованих механізмів антикризового реагування, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень у критичних ситуаціях. Водночас наукові дослідження в галузі антикризового управління потребують подальшого розвитку – зокрема, у напрямі практичної реалізації програм на рівні конкретних підприємств, адаптації до галузевої специфіки та інтеграції економіко-математичних методів в управлінські процеси.

Проблематика антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, В. М. Геєць [1] аналізує макроекономічні чинники кризових процесів і роль державного регулювання у стабілізації економіки. С. В. Кваша [2] та Л. В. Забу-

ранна досліджують інституційні аспекти антикризового управління, особливо в аграрному секторі, акцентуючи увагу на адаптаційних механізмах у періоди нестабільності. О. Г. Шпикуляк вивчає управління розвитком підприємств в умовах ризику та нестабільності, пропонуючи практичні моделі реагування.

У зарубіжній науковій традиції ідеї П. Друкера щодо управління в умовах змін, а також концепції М. Портера з формування конкурентних стратегій, використовуються як основа для побудови антикризових програм. Праці М. Хаммера і Дж. Чампі з реінжинірингу бізнес-процесів також мають прикладне значення для реструктуризації підприємств у кризових умовах.

Попри значну кількість теоретичних напрацювань, окремі напрями антикризового управління залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують глибшого опрацювання питання практичного впровадження антикризових програм на рівні підприємств, їх адаптації до галузевих і регіональних умов, застосування економіко-математичних методів для оцінки кризових ризиків, а також побудова ефективної системи моніторингу результативності антикризових заходів у динаміці.

Сучасні виклики – війна, енергетична нестабільність, інфляційні процеси, цифровізація економіки – вимагають оновлення підходів до управління в кризових умовах. Це зумовлює необхідність розробки гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих управлінських рішень, здатних забезпечити стійкість підприємств у нестабільному середовищі.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування антикризової програми як інструменту адаптації підприємства до нестабільності та визначення підходів до її формування й оцінювання.

Антикризова програма являє собою комплексний управлінський інструмент, що включає діагностику кризових явищ, розробку стабілізаційних заходів, управління ризиками та моніторинг результатів.

Ефективне антикризове управління базується на таких принципах [4]:

- системності – охоплення всіх сфер діяльності;
- прогнозованості – моделювання сценаріїв розвитку;
- гнучкості – адаптація до змін середовища;
- нтегрованості – узгодження з загальною стратегією.

Типова структура антикризової програми має включати оцінку середовища, визначення типу кризи, формування цілей, розробку заходів та систему моніторингу [3]. Застосування таких програм дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх чинників, зберегти фінансову стабільність і забезпечити розвиток підприємства.

Отже, ефективне антикризове управління підприємством повинно:

- виходити з реальних умов зовнішньоекономічної нестабільності, враховуючи ризики, що впливають на фінансову, виробничу та ринкову діяльність;
- узгоджувати антикризові заходи з довгостроковою економічною стратегією підприємства, формуючи методологію стабілізації та розвитку в умовах невизначеності;
- прогнозувати результативність управлінських рішень, що визначається рівнем досягнення економічних і соціальних цілей підприємства, а також здатністю адаптуватися до змін середовища.

Суттєвий вплив має управлінська компетентність керівників, адже їх завдання полягає не лише в оперативному реагуванні на кризу, але й у стратегічному плануванні, мобілізації ресурсів та підтримці колективу. Чим складнішими є зовнішні умови, тим більш структурованою та гнучкою має бути антикризова програма. В управлінському середовищі, заснованому на співпраці, підприємства демонструють вищу стійкість, інноваційність та здатність до відновлення.

Уміння цінувати кожен елемент системи як важливу складову загальної стабільності, а також постійне оновлення інструментів антикризового реагування в поєднанні з проактивним мисленням дає змогу ефективно справлятися з одним із найскладніших завдань сучасного менеджменту — забезпеченням життєздатності підприємства в умовах кризи.

Література

1. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогнозування, 2016. 344 с.

2. Кваш С. В. Антикризове управління в аграрному секторі економіки України. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 198 с.

3. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент і підприємництво*. 2024. № 1 (11). С. 23–31.

DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019

4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 396 с.

УДК [005.932:502.12]:004

Цифрові рішення для «зелених» ланцюгів постачання

Циганок Юлія Сергіївна,
студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого року навчання, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yuliia.tsyhanok@hneu.net

Дослідження міжнародного досвіду цифрової трансформації логістичних систем є критично важливим для розуміння того, як світові екологічні та енергетичні виклики (зелений та енергетичний переходи) впливають на модернізацію логістики.

Цифрові технології набувають вирішального значення як інструмент радикальної зміни логістичних стратегій та практик у контексті зростаючої потреби в екологічній сталості та енергоефективності.

Світовий досвід (зокрема ЄС, США, Японія) показує, що певні країни вже успішно застосовують "розумну" логістику. Використання Інтернету речей, блокчейну, ШІ та великих даних дозволяє створювати екологічно чисті та енергоефективні ланцюги постачання, оптимізувати маршрути, скорочувати витрати та підтримувати сталий розвиток [1; 2; 3].

Проблему цифрової трансформації логістики у контексті «зелених» ланцюгів постачання досліджували Цибуляк А. Г. [3], Штельмашук М. С. [4], Прокопенко О. [5], Резнікова Н. [2] та інші. Вони вивчали вплив цифрових технологій (IoT, блокчейн, ШІ, Big Data) на підвищення ефективності та екологічної сталості логістики.

Мета дослідження – визначити роль цифрових інструментів у формуванні енергоефективних і сталих ланцюгів постачання на основі міжнародного досвіду.

Цифрові технології відкривають нові можливості для формування екологічних (зелених) ланцюжків постачання, що підтверджується наявними дослідженнями у чотирьох ключових напрямках (*табл. 1*).

Таблиця 1

Нові можливості для формування екологічних (зелених) ланцюжків постачання

1	**Зелена логістика**	Засоби оцифрування, як-от Інтернет речей (IoT), дозволяють моніторити енергоспоживання, викиди та завантаженість доріг, оптимізуючи транспортування. Крім того, цифрові інструменти забезпечують відстеження товарів/активів та прогнозування попиту в усьому ланцюжку
2	**Аналіз життєвого циклу (LCA)**	Великі Дані та хмарні обчислення використовуються для збору та аналізу даних про вплив продукції на довкілля (від сировини до утилізації). Це надає компаніям важливу інформаційну базу для прийняття рішень у сфері сталості
3	**Прозорість ланцюжків постачання**	Блокчейн є ключовим інструментом для забезпечення наскрізної простежуваності та прозорості на кожному етапі, що є критично важливим для "зелених" ланцюжків
4	**Управління партнерами**	Цифрові мережі ланцюжків постачання покращують співпрацю та комунікацію між компаніями та їхніми зовнішніми партнерами, підвищуючи загальну ефективність процесів

Джерело: [3]

Застарілі технології у транспортно-логістичному секторі спричиняють суттєві втрати продукції, які відчуваються на всіх етапах ланцюга постачання – від виробництва до кінцевого постачальника.

Масштаб цієї проблеми ілюструє дослідження Intel: згідно з їхніми даними, 30% продукції не доходить до споживача через псування, втрату чи знищення під час перевезення. Така ситуація має низку негативних наслідків [4].

Європейський Союз впроваджує Стратегію "Зеленого курсу" через інтелектуальні транспортні системи (ITS) для зменшення викидів CO_2. Це включає цифровізацію управління трафіком, використання відновлюваної енергії в логістиці, моніторинг екологічних впливів (наприклад, через проєкт "ECHO-Mobility"), оптимізацію маршрутів і використання "зелених" транспортних засобів. Також використовуються цифрові платформи (IoT) для управління ланцюгами постачання та моніторингу ресурсів [3].

США активно використовують Великі Дані та аналітику для оптимізації вантажоперевезень та зниження енергоспоживання. Ключові напрямки – розвиток безпілотних вантажівок та електричних транспортних засобів. Приклади: Amazon впроваджує електромобілі та екологічні алгоритми, а Digital Freight Matching зменшує кількість порожніх рейсів, знижуючи викиди [3].

Японія зосереджена на інноваційних технологіях для "розумних" логістичних систем. Це включає використання ШІ для керування процесами, роботизовані та повністю автоматизовані склади, а також "зелені" вантажівки, що працюють на відновлюваних джерелах енергії, для зменшення екологічного впливу.

Китай розвиває проєкти "зелених" портів з використанням сонячної енергії та електричних перевезень. Цифровізація ланцюгів постачання дозволяє моніторити й оптимізувати транспортування товарів у реальному часі, що сприяє значному зниженню викидів CO_2 [3].

Австралія впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності логістики. Розвиває мережу енергозберігаючих центрів та інфраструктуру для електромобілів (наприклад, "Green Transport Projects"). Компанії підтримують ініціативи щодо створення та розробки інфраструктури для електрозарядних станцій [3].

В Україні цифрова логістика розвивається шляхом автоматизації процесів та впровадження сучасних цифрових рішень, таких як

логістичні платформи, CRM-системи, мобільні додатки та цифрові сервіси. Лідери ринку, зокрема «Нова пошта», «Укрпошта», Zakaz.ua та Meest, активно використовують трекінгові системи, чат-боти, автоматизовані сортувальні центри та електронний документообіг [4].

Однак вітчизняна логістична галузь стикається з серйозними перешкодами, включаючи низький рівень цифрової грамотності, обмежене фінансування, технічну відсталість інфраструктури та відсутність цілісної національної стратегії цифровізації.

Для забезпечення сталого розвитку необхідні: державна стратегія підтримки цифрових ініціатив, стимулювання державно-приватного партнерства, залучення іноземних інвестицій, розвиток інфраструктури цифрових сервісів та підвищення кваліфікації персоналу через освітні програми [5].

Отже, цифровізація є ключем до розвитку «зеленої» логістики, оскільки сприяє зниженню витрат і негативного впливу на довкілля. Подальші дослідження варто спрямувати на оцінку ефективності цифрових рішень в українських логістичних компаніях і розробку стратегії їх впровадження.

Література

1. Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку в XXI столітті (2024) : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 16 трав. 2024 р.) / відп. ред. Ю. М. Уманців. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 390 с. URL: https://knute.edu.ua/file/

2. Резнікова Н., Тарасенко Л. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. *Ефективна економік*а. 2024. № 4.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31

3. Цибуляк А. Г., Міжнародний досвід цифрової трансформації логістичних систем в умовах зеленого і енергетичного переходів. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7.

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.7

4. Штельмашук М. С., Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. # 68.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193

5. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39 (3). Article number 4712.

DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712

УДК 005.591.6

Інноваційний менеджмент як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни

Чанцева Анастасія Вікторівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: chanceva6@gmail.com

Інноваційний менеджмент в умовах війни – це цілеспрямована діяльність із планування, організації, мотивації та контролю процесів створення, впровадження і використання інновацій у виробничій, управлінській, технологічній або соціальній сфері підприємства, спрямована на забезпечення його стійкості, життєздатності та конкурентоспроможності в кризовому середовищі. Його сутність полягає у системному управлінні нововведеннями на всіх етапах життєвого циклу – від генерування ідей до їхньої реалізації, комерціалізації та інтеграції в діяльність організації з урахуванням ризиків, викликаних воєнними діями [1]. Такий підхід поєднує стратегічне бачення розвитку з адаптивністю до нестабільних умов і використанням сучасних технологічних та управлінських рішень.

У реаліях збройного конфлікту, який охопив територію України, інноваційний менеджмент стає не просто інструментом розвитку, а засобом виживання підприємств. Руйнування виробничих потужностей, перебої з постачаннями, дефіцит ресурсів і кадрові втрати створюють умови, за яких класичні моделі управління втрачають ефективність.

Саме інноваційний підхід до управління дозволяє адаптуватися до мінливого середовища, швидко перебудовувати виробничі процеси та знаходити нові можливості для функціонування. Завдяки впровадженню інноваційних технологій і методів організації роботи підприємства здатні перетворювати кризові умови на фактор від-

новлення, зберігати кадровий потенціал і забезпечувати безперервність господарської діяльності.

В умовах війни управління інноваціями набуває характеру антикризового механізму, спрямованого на відновлення стабільності, оптимізацію використання обмежених ресурсів та мінімізацію ризиків. Керівники підприємств змушені ухвалювати нестандартні рішення, які забезпечують гнучкість виробничих систем, захист інформації, створення резервних потужностей і переорієнтацію логістичних потоків. Водночас роль менеджера трансформується – він виступає не лише організатором, а й носієм інноваційної культури, здатним поєднати економічну доцільність з креативним підходом до подолання кризових ситуацій [2]. Управлінські структури стають більш гнучкими та мережевими, що підвищує швидкість реагування на зовнішні загрози та сприяє спільному пошуку рішень у колективі.

У центрі інноваційного менеджменту воєнного періоду знаходиться концепція відкритих інновацій, яка передбачає активну взаємодію підприємств із науковими центрами, стартапами, військово-промисловими кластерами, освітніми установами та громадськими ініціативами. Така співпраця дозволяє створювати ефективні моделі кооперації, спрямовані на розробку технологій подвійного призначення, відновлення виробництва, енергоефективність і цифровізацію процесів. Цифрові платформи, дистанційні системи управління, автоматизація логістики та інтеграція штучного інтелекту допомагають підприємствам зменшити залежність від фізичної інфраструктури та підвищити мобільність управлінських процесів [3].

Система інноваційного менеджменту в умовах війни виконує стратегічну функцію збереження конкурентоспроможності через поєднання технічних, організаційних і соціальних новацій. Підприємства модернізують обладнання, впроваджують енергоощадні технології, створюють цифрові моделі управління ресурсами й запасами. Особлива увага приділяється кадровій політиці: формується новий тип працівника, орієнтованого на гнучкість, технологічну гра-

мотність і психологічну стійкість. Розвиток людського потенціалу стає основою інноваційної адаптації до умов воєнного часу.

Інноваційний менеджмент у період воєнних дій охоплює не лише технологічні, а й соціальні та культурні зміни. Формується організаційна культура, що підтримує ініціативність, креативність і здатність до самоорганізації. Толерантність до помилок, командна співпраця та гнучке мислення стають невід'ємними елементами внутрішнього середовища підприємства. Така культура знижує рівень стресу, підвищує моральну стійкість колективу та створює умови для ефективного реагування на надзвичайні ситуації [4].

Підвищення конкурентоспроможності через інноваційний менеджмент у воєнних умовах пов'язано з пошуком нестандартних рішень, які дозволяють не лише зберегти ринкові позиції, а й відкрити нові ніші. Це може бути запуск нових форматів сервісу, використання альтернативних каналів збуту або впровадження принципів сталого розвитку й соціальної відповідальності. Такі дії формують довіру споживачів, підвищують імідж підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках і допомагають залучати партнерів, інвесторів і кваліфікованих фахівців навіть у період воєнної нестабільності.

Сучасний інноваційний менеджмент інтегрує воєнні ризики у стратегічне планування. Застосування інформаційних технологій сприяє розвитку ефективних комунікаційних систем, моніторингу безпеки, резервуванню критичних потужностей і прогнозуванню ризиків у реальному часі. Використання CRM-систем, блокчейн-технологій, платформ для аналітики постачань забезпечує прозорість процесів, швидкість прийняття рішень і зниження операційних втрат [5].

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств у період війни стає елементом національної безпеки. Держава підтримує такі процеси через грантові програми, пільгове фінансування, створення індустріальних парків і технологічних хабів, які сприяють формуванню середовища сталого економічного розвитку навіть за умов воєнних загроз.

Отже, інноваційний менеджмент у воєнний період – це не лише засіб адаптації, а стратегічний інструмент трансформації підприємств. Його ефективність визначається здатністю керівництва створювати динамічні управлінські структури, впроваджувати сучасні технології, розвивати креативний потенціал персоналу та формувати культуру інноваційного мислення. Синтез інновацій, технологічного розвитку та соціальної відповідальності забезпечує стійкість підприємства, його внесок у зміцнення економіки та конкурентоспроможність держави навіть у період війни.

Література

1 Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інновації нии розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 61–65. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a11.pdf

2. Заіка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67.

DOI: https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08

3. Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95

4. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 303–309. URL: http://mail.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_303_309

5. Гринкевич С. С., Беньо Ю. І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 10.

DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05

УДК 658.78

Інноваційні технології в управлінні складом як чинник зростання конкурентоспроможності підприємств

Чернова Вікторія Володимирівна,
студентка 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: vika15chernova05@gmail.com

У сучасному висококонкурентному середовищі діяльність підприємств піддається особливим випробуванням. Через велику кількість виробників на ринку та глобалізацію, спричинену впливом мережі Інтернет, зростає еластичність попиту, вимагаючи від компанії ретельного керування витратами, якістю продукції та асортиментним рядом. Важливе місце у такому управлінні займає складська діяльність, адже ефективність складу може суттєво вплинути на весь логістичний ланцюг та якість здійснення доставки продукції до кінцевого споживача.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні сучасних тенденцій впливу інноваційних технологій на ефективність управління складом і конкурентоспроможність підприємств. Це питання висвітлюють у своїх працях багато науковців. Зокрема, Гелена Фідлерова, Марек Кука та Міхал Адамчик [2] розглядають особливості застосування технології RFID. Енох Олувадеміладе Содія, Ученна Джозеф Умога та ін. [1] зосереджують увагу на системах автоматизації складу на основі ШІ. К. Моганранж, С. Віджаялакшмі та ін. [3] аналізують можливості моніторингу «розумного» складу за допомогою IoT. Ібрагім Хассан Могамуд, Мд. Абдул Кафі та ін. [4] досліджують роль WMS, IoT та систем штрих-кодів у підвищенні ефективності складу.

Задля оптимізації роботи складу перелік операцій, що виконуються в його межах, повинен бути обґрунтований. Для мінімізації

логістичних процесів, що не додають вартості продукту, та підвищення ефективності використання складської інфраструктури, на складах сучасних компаній застосовуються інноваційні технології: промисловий Інтернет речей, кіберфізичні системи, вертикальна та горизонтальна інтеграція програмного забезпечення, доповнена реальність, прогнозне виробництво, автономні роботи, адитивні технології, інноваційні методи збору та обробки великих даних та інші методи аналізу даних у реальному часі з використанням потенціалу хмарних обчислень [2, с. 139]. Такі «розумні» склади автономні, потребують мінімального втручання в управління, заощаджують ресурси, підвищують продуктивність цієї ланки логістичного ланцюга.

Впровадження таких засобів дозволяє мінімізувати людський фактор у рутинних операціях, розширити діапазон можливостей, зменшити час виконання замовлення, збільшити ефективність і точність процесів. Підприємства, які нехтують застосуванням інновацій, поступово втрачають конкурентні позиції на ринку.

До основних атрибутів інноваційного складу належать Інтернет речей (IoT), радіочастотна ідентифікація (RFID), WMS (Warehouse management system), Великі Дані (Big Data), автономні рішення та ін.

За визначенням авторів статті «Smart Warehouse Monitoring Using Iot», «IoT (Інтернет речей), це набір з'єднань фізичних пристроїв, таких як побутова техніка, транспортні засоби й інші елементи, обладнані програмним забезпеченням, електронікою, приводами, датчиками та підключенням для забезпечення зв'язку для передачі даних» [3, с. 3598]. Інтернет речей дозволяє збирати інформацію з під'єднаних пристроїв, контролювати бізнес-процеси складського комплексу, продуктивність, енергозатрати, відстежувати запаси ресурсів і матеріалів, покращувати обслуговування клієнтів, ефективність складського обладнання, відслідковувати безпеку на складі та його роботу.

Однією зі складових Інтернету речей є системи штрих-кодів, що є необхідним елементом управління складом. Їх використання допомагає контролювати матеріальний потік, що надходить до складу та виходить з нього. Для цього на кожну одиницю товару попередньо наносять штрих-код, який зчитують спеціальним пристроєм. Більш інноваційною альтернативою штрих-кодам є радіочастотна ідентифікація (RFID), що, використовуючи радіохвилі, відстежує товари за допомогою прикріплених до них радіоміток.

Інформація, яку отримують за допомогою інноваційних пристроїв, надходить до WMS. Це програмно-апаратна система управління складом, що підтримує складські операції та збільшує продуктивність шляхом координування інтегрованої діяльності та збереження точності інвентаризації [4, с. 66]. WMS відображає перебіг всіх процесів в реальному часі, формує завдання для персоналу та аналізує ефективність операцій.

Великий обсяг структурованої та неструктурованої інформації, яка супроводжує матеріальний потік на складі, може бути оброблено за допомогою технологій Великих Даних (Big Data), що полегшує прийняття рішень, сприяє оптимізації бізнес-процесів. Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ), до яких належать машинне навчання, комп'ютерне бачення та обробка природної мови, дає можливість приймати рішення, засновані на реальних даних, та оптимізувати виконання комплексних завдань. Машинне навчання також має змогу досліджувати історичні дані для виявлення тенденцій та трендів основних показників діяльності, що допоможе прогнозувати попит, оптимізувати рівень запасів та автоматизувати процес їх поповнення [1, с. 273].

Інноваційним напрямком для управління складом є впровадження автономних рішень: AGV (автоматизовані керовані транспортні засоби), AMR (автономні мобільні роботи) або БПЛА (безпілотні літальні апарати). Вони здатні виконувати ті процеси, що виходять за людські можливості: маніпуляції з важкими об'єктами, робота на

великій висоті чи в малих приміщеннях, недостатніх для розміщення людини. Автоматизовані мобільні роботи здійснюють транспортування вантажу, відбір і пакування замовлень, палетизування. Автоматизовані керовані транспортні засоби забезпечують ефективне переміщення запасів всередині складу за заданим маршрутом, орієнтуючись за допомогою сенсорів, камер, лазерних сканерів тощо [1, с. 275].

БПЛА можуть бути використані для інвентаризації чи транспортуванні товарів у важкодоступних місцях. Попри переваги даних технологій на складі, сфера їх застосування є обмеженою через високу вартість впровадження, складність обслуговування, технічні обмеження, необхідність адаптації складської інфраструктури та навчання персоналу.

Популярності набувають і «зелені» технології, застосування яких схвально сприймається споживачами та позитивно відображається на репутації компанії. Прикладами таких засобів є енергоефективне обладнання, відновлювані джерела енергії, екологічні матеріали пакування тощо.

Отже, використання інноваційних технологій в управлінні складом підприємства покращує показники його діяльності, таких як прибуток, задоволеність клієнтів, час на обробку та якість виконання замовлень. Однак первісні інвестиції у впровадження є серйозним викликом для малих підприємств та компаній з обмеженим бюджетом. Тому перспективами подальших наукових досліджень є обґрунтування та оцінювання економічної доцільності впровадження інноваційних технологій у складській логістиці та пошук ефективних механізмів підтримки їх реалізації малими підприємствами.

Література

1. Enoch Oluwademilade Sodiya. AI-driven warehouse automation: A comprehensive review of systems. *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 18. No. 2. P. 272–282.

DOI: https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.2.0063

2. Fidlerova H., Kuka M., Adamczak M. Innovative solutions for warehouse logistics: improving efficiency with RFID and IoT integration. *Acta logistica*. 2025. Vol. 12. No. 1. P. 135–145.

DOI: https://doi.org/10.22306/al.v12i1.603

3. Smart Warehouse Monitoring Using Iot. *International Journal of Engineering and Advanced Technology.* 2019. Vol. 8. No. 6. P. 3597–3600.

DOI: https://doi.org/10.35940/ijeat.f9355.088619

4. Mohamud I. H. The Role of Warehouse Layout and Operations in Warehouse Efficiency: A Literature Review. *Journal Européen des Systèmes Automatisés*. 2023. Vol. 56. No. 1. P. 61–68.

DOI: https://doi.org/10.18280/jesa.560109

УДК 658.5:355

Удосконалення управління бізнес-процесами для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану

Чобітько Альона Юріївна,
студентка, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: alyona.tkach2306@gmail.com

Сучасна економіка України переживає складний період, зумовлений воєнним станом, руйнуванням інфраструктури та зниженням ділової активності. Підприємства діють в умовах невизначеності, нестачі ресурсів і високих ризиків. Тому головним завданням менеджменту є збереження виробничого потенціалу і створення гнучкої системи управління бізнес-процесами, здатної забезпечити стабільність у кризових умовах.

Управління бізнес-процесами є системою організації, координації та контролю діяльності для ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Воно охоплює всі етапи створення цінності – від постачання сировини до надання продукції чи послуг. У мирний час головна мета полягає в підвищенні ефективності, а в умовах воєнного стану у забезпеченні стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін [2].

В умовах війни традиційні підходи до управління втрачають ефективність. Порушення логістики, нестача ресурсів і фінансування змушують підприємства переосмислювати діяльність. Тому вдосконалення управління бізнес процесами стає основою антикризового менеджменту, спрямованого на створення системи, що може автономно діяти, швидко адаптуватися й приймати рішення в реальному часі.

Першим кроком до такого вдосконалення є оптимізація організаційної структури. Підприємства, які зберігають надмірну кількість

управлінських рівнів і складну систему узгоджень, не можуть оперативно реагувати на зміни. У кризових умовах необхідне спрощення управлінських зв'язків, скорочення бюрократичних процедур і делегування повноважень на рівень підрозділів або робочих груп [1]. Це забезпечує швидке прийняття рішень і дозволяє реагувати на ризики без зайвих затримок. Гнучка структура сприяє підвищенню відповідальності кожного працівника та формуванню командної взаємодії, що є надзвичайно важливим під час нестабільності.

Вагомим напрямом удосконалення управління бізнес-процесами є цифровізація діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дає змогу забезпечити дистанційну координацію, контроль та аналітику навіть за умов територіального розосередження працівників. Хмарні сервіси, системи електронного документообігу, платформи управління ресурсами (ERP) та взаємодії з клієнтами (CRM) забезпечують прозорість процесів, скорочують витрати часу та запобігають дублюванню функцій. Цифрові інструменти також полегшують планування і прогнозування, дозволяючи керівництву своєчасно виявляти відхилення й приймати обґрунтовані рішення [4].

У воєнних умовах ризик набуває системного характеру, тому підприємства мають формувати спеціалізовані механізми оцінювання і мінімізації можливих загроз. Йдеться про диверсифікацію джерел постачання, створення страхових резервів, розроблення альтернативних маршрутів транспортування продукції, страхування майна та персоналу [1]. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити залежність від непередбачуваних подій і забезпечити безперервність основних процесів.

Особливу роль у стабільності підприємства відіграє людський чинник. Удосконалення управління персоналом передбачає створення гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, а також впровадження програм психологічної підтримки. Працівники є головним ресурсом, який забезпечує реалізацію бізнес-процесів, тому їх за-

лученість, мотивація й адаптивність визначають життєздатність організації. Важливо формувати культуру взаємодопомоги, взаємної відповідальності та спільних цінностей, що зміцнює колектив і підтримує моральний дух у складні часи.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання координації логістичних процесів. Порушення транспортних шляхів вимагає оперативного пошуку нових маршрутів і партнерів, використання мультимодальних перевезень, залучення локальних постачальників. Оптимізація логістики дає можливість уникати затримок у постачанні сировини та збуті продукції, а також зменшує залежність від нестабільних територій [3].

Важливо підкреслити роль інформаційного забезпечення в системі управління. Відкритість і своєчасність інформації сприяють точності планування, зменшенню ризику помилок і запобігають виникненню кризових ситуацій. Створення єдиної бази даних, що об'єднує фінансову, виробничу, кадрову й аналітичну інформацію, дозволяє керівництву мати повну картину стану підприємства в режимі реального часу. Завдяки цьому можна прогнозувати можливі проблеми, аналізувати тенденції та готувати ефективні управлінські рішення [2].

Одним із ефективних інструментів контролю діяльності виступає система ключових показників ефективності (KPI). Її використання дозволяє вимірювати результативність кожного процесу, виявляти «вузькі місця» й оперативно коригувати дії. У воєнних умовах до традиційних фінансових і виробничих показників додаються індикатори стійкості, тобто рівень збереження персоналу, виконання критичних функцій, швидкість відновлення діяльності після перебоїв тощо. Система KPI створює основу для об'єктивної оцінки ефективності управління та стимулює персонал до досягнення спільних результатів.

Для успішного функціонування підприємства в умовах воєнного стану важливо забезпечити постійний моніторинг і гнучке плануван-

ня. Керівництво повинно розробляти декілька сценаріїв розвитку: оптимістичний, базовий і кризовий, із чітко визначеними механізмами переходу між ними. Це дозволяє мінімізувати наслідки раптових змін, наприклад, втрати постачальників або скорочення попиту. Планування має бути циклічним і базуватися на регулярному аналізі фактичних результатів діяльності [2].

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами у воєнний період – це складний, але необхідний шлях до забезпечення безперервності діяльності, ефективності та стійкості підприємства. Воно вимагає поєднання технологічних, організаційних і людських ресурсів, аналітичного підходу та високого рівня довіри всередині колективу. Саме системне вдосконалення управління дозволяє підприємствам не лише вистояти, а й створити фундамент для подальшого відновлення і розвитку у мирний час.

Література

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2020.

DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155

2. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка.* 2020. № 1-2. С. 79–84.

DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.12

3. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66

4. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89

УДК 378:005.21

Стратегічне управління конкурентоспроможністю у закладах вищої освіти за моделлю мультистейкхолдерів

Шаповал Олексій Валерійович,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksii.shapoval@posteo.net

Заклади вищої освіти перебувають у висококонкурентному середовищі, переживаючи трансформацію структур, стратегій та освітньої системи загалом під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх джерел конкуренції [1]. Для ЗВО конкурентоспроможність можна охарактеризувати як здатність до створення сталої цінності шляхом стратегічного управління і рекомбінації ресурсів інтелектуального капіталу (людського, організаційного, реляційного) у виразні ключові компетенції, що диференціюють те, як заклад відповідає на вимоги стейкхолдерів [2; 3].

Це зумовлює необхідність впровадження ефективних, комплексних процесів управління конкурентоспроможністю. Балдинюк характеризує це поняття як «сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства» [4, с. 237]. Кобідзе наголошує на набутті науково-освітньою діяльністю характеристик підприємництва і визначає управління конкурентоспроможністю ЗВО як «управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами, результатом якого є покращення позиції щодо конкурентів і стабільність діяльності» [5, с. 229]. Таким чином, управління конкурентоспроможністю в контексті вищої освіти варто вбачати як комплексний механізм, тісно пов'язаний з процесами стратегічного управління [5].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ЗВО на засадах мультистейкхолдерного підходу.

За своєю природою заклади вищої освіти мають складну організаційну структуру, до якої входить значна кількість стейкхолдерів. До того ж, як акцентує Хассанієн [6], у вищій освіті поняття стейкхолдера є розмитим, адже стейкхолдерами виступають не тільки адміністрація і співробітники закладу, але й здобувачі освіти, роботодавці та спільнота загалом.

При цьому інструментарій стратегічного управління, який ЗВО перейняли здебільшого від приватного сектора, не завжди здатний принести очікувані результати через такі характерні властивості, як більший горизонт планування, відмінні системи цінностей, стійкість змін і залучення ширшого кола стейкхолдерів [6]. Одним із прикладів таких підходів є директивне (зверху-вниз) стратегічне управління, у якому перевага віддається розробці та виконанню планів, роль стейкхолдерів є пасивною, а самі процедури часто виступають символічними «вправами», направленими на формування позитивного іміджу закладу і підвищення його ланки у рейтингах [7; 8]. Це призводить до появи розриву між формальними політиками, що встановлюються, та фактичним їх виконанням або результативністю.

Внаслідок такого розриву розробляються стратегічні плани, що не приводяться у дію (Strategic Plans on the Shelf – SPOTS), підривається довіра, неефективно витрачаються ресурси закладу, і втрачаються довгострокові конкурентні переваги [9].

Таким чином, у рамках дослідження пропонується вбачати конкурентоспроможність як динамічну здібність (dynamic capability) [10], яка реалізується шляхом залучення стейкхолдерів до створення цінності, необхідної для забезпечення конкурентних переваг закладу, через включення їх до процесів прийняття рішень і стратегічного планування, обмін інформацією відносно їх вимог і переваг та роз-

будову довіри між стейкхолдерами й організацією [11–13]. За цією моделлю ядром стратегічного управління конкурентоспроможністю для закладу виступає оптимізація організаційного середовища для ефективного залучення стейкхолдерів до процесів формування цінності на відміну від розробки та виконання стратегічних планів, що притаманні директивним підходам.

Виходячи з наведеного поняття виносяться такі рекомендації: залучати стейкхолдерів на ранніх етапах планування, керуючись моделлю значущості (stakeholder salience) для ідентифікації ключових груп впливу; впроваджувати організаційні одиниці для наділення стейкхолдерів необхідним рівнем авторитету та ресурсами; впроваджувати диверсифіковані стратегії для різних груп стейкхолдерів; сприяти формуванню середовища стійкої, довгострокової довіри.

В рамках дослідження було представлено підхід до управління конкурентоспроможністю ЗВО, що спирається на модель мультистейкхолдерів. Практична цінність отриманих результатів полягає у переосмисленні конкурентоспроможності закладу як динамічної здібності та представленні рекомендацій для сприяння ефективного залучення стейкхолдерів для формування конкурентної переваги.

Література

1. Hart P. F., Rodgers W. Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education.* 2024. Vol. 49. No. 11. P. 2153–2177.

2. Marulanda-Grisales N., Vera-Acevedo L. D. Analysis of core competences and competitive advantages in higher education institutions: An intellectual capital approach. *Knowledge Management Research & Practice*. 2023. Vol. 21. No 5. P. 957–971.

3. Secundo G., Elena Perez S., Martinaitis Ž., Leitner K. H. An intellectual capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change.* 2017. Vol. 123. P. 229–239.

4. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 231–238.

5. Кобідзе Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 227–234.

6. Hassanien M. Strategic planning in higher education, a need for innovative model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science.* 2017. Vol. 23. No 2. P. 1–11.

7. Kola M. Formulating strategic planning in university academic departments. *South African Journal of Higher Education*. 2024. Vol. 38. No 6. P. 96–117.

8. Williams D. A. Strategic planning in higher education: a simplified B-VAR model. *International Journal of Educational Management.* 2021. Vol. 35. No 6. P. 1205–1220.

9. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 83. No 2. P. 340–363.

10. Teece D. J. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 1 / ed. by B. H. Hall., N. Rosenberg. North-Holland, 2010. P. 679–730.

11. Wilson J. P., Dyer R., Cantore S. Universities and stakeholders: An historical organisational study of evolution and change towards a multi-helix model. *Industry and Higher Education.* 2024. Vol. 38. No 2. P. 124–135.

12. Langrafe T. D. F., Barakat S. R., Stocker F., Boaventura J. M. G. A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*. 2020. Vol. 33. No 4. P. 297–313.

13. Mulyana Ig. J., Singgih M. L., Partiwi S. G. Framework development for transforming multistakeholder value into prioritized business processes improvement in higher education institutions (HEI). *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2024. Vol. 17. No 1. P. 63.

УДК 658.8

Теоретичні основи збутової діяльності на підприємстві

Шило Діана Володимирівна,
здобувачка 2 року навчання другого (магістерського) рівня,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: silod2504@gmail.com

Збутова діяльність є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Від того, наскільки організованим є процес збуту, залежить досягнення фінансових цілей, задоволення потреб клієнтів та забезпечення конкурентоздатності на ринку. Це комплексний процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача.

Успішна збутова діяльність не лише генерує прибуток, але й формує позитивний імідж підприємства, створює лояльну клієнтську базу та забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Тому дослідження та вдосконалення збутових стратегій є надзвичайно важливим завданням для кожного підприємства, яке прагне досягти лідерських позицій у своїй галузі.

Проблеми збутової діяльності на підприємстві вивчали такі вчені, як Грановський Д. Р. [1], Курбацька Л. М. [2], Кусий, С. В. [3], Молнар О. С. [4], Савенко О. А. [5], Ястремська О. М. [6] та інші. Водночас ці проблеми залишаються важливими і сьогодні, а їх актуальність визначається необхідністю підприємств постійно адаптуватися до бізнес-середовища, яке постійно змінюється, та забезпечувати конкурентоспроможність.

Мета викладеного матеріалу полягає в узагальненні теоретичних основ збутової діяльності на підприємстві.

Завдання дослідження:

- провести аналіз наукових джерел, публікацій і досліджень про теоретичні основи збутової діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати значення збуту у функціонуванні підприємства.

В умовах динамічного ринкового середовища ефективна збутова діяльність є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Сучасні економічні реалії вимагають від підприємств постійного вдосконалення збутових стратегій, процесів та інструментів, що, своєю чергою, передбачає глибоке розуміння теоретичних основ управління збутом.

Аналіз наукових джерел і публікацій дозволяє виокремити декілька ключових аспектів, що визначають теоретичні основи збутової діяльності на підприємстві. Роботи охоплюють як загальні положення управління збутом, так і специфічні питання, пов'язані з аграрними підприємствами, удосконаленням системи управління і формуванням збутової політики.

Курбацька Л. М. та Кадирус І. Г. [2] у своїй праці акцентують увагу на проблемах управління збутовою діяльністю саме аграрних підприємств. Це підкреслює специфіку галузі та необхідність адаптації загальних теоретичних положень до умов сільськогосподарського виробництва.

Автори розглядають фактори, що впливають на ефективність збуту аграрної продукції, такі як сезонність, якість продукції та логістичні особливості.

Кусий С. В. та Бєлова Т. Г. [3] зосереджуються на основних функціях управління збутовою діяльністю. У їхній публікації, представленій на міжнародній науковій конференції, розглядаються такі функції, як планування збуту, організація збутової мережі, мотивація збутового персоналу та контроль за результатами збутової діяльності.

Робота Савенко О. А. [5] присвячена теоретичним основам виробничо-збутової діяльності підприємств в цілому. Автор розгля-

дає взаємозв'язок між виробництвом та збутом, акцентуючи увагу на важливості узгодження обсягів виробництва з потребами ринку.

Молнар О. С., Важинський Ф. А. та Колодійчук А. В. [4] у своїй статті зосереджуються на концептуальних підходах до формування ефективної збутової політики.

Магістерська робота Грановського Д. Р. [1] являє собою практичний приклад удосконалення системи управління збутовою діяльністю на конкретному підприємстві – ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Робота має прикладний характер, вона спирається на теоретичні основи управління збутом і демонструє, як ці основи можуть бути застосовані для вирішення конкретних проблем підприємства.

Ястремська О. М. та Ястремська О. О. [6] досліджують управління розвитком підприємств, уточнюючи теоретичні положення. Їхня робота показує, як збутова діяльність впливає на загальний розвиток підприємства, і які фактори потрібно враховувати при плануванні та реалізації збутових стратегій.

Збутова діяльність відіграє фундаментальну роль у забезпеченні життєздатності та успішності будь-якого підприємства. Вона є ключовою ланкою, що з'єднує виробництво з кінцевим споживачем, перетворюючи вироблені товари чи надані послуги на реальний грошовий потік.

Ефективна організація збуту дозволяє підприємству не лише отримувати прибуток, а й розширювати свою присутність на ринку, збільшувати клієнтську базу та зміцнювати свої конкурентні позиції. Без належної збутової діяльності навіть найякісніший та інноваційний продукт ризикує залишитися непоміченим і, відповідно, не принесе очікуваного економічного ефекту.

Оптимізація збутової діяльності дозволяє підприємству знижувати витрати, збільшувати ефективність використання ресурсів і підвищувати рентабельність. Раціональна система логістики, ефективне управління запасами, використання сучасних інструментів маркетингу та продажів – все це дозволяє зменшити витрати на збе-

рігання, транспортування та просування продукції, а також збільшити обсяги продажів та прискорити оборотність капіталу.

Збут відіграє критично важливу роль у функціонуванні підприємства, будучи не лише інструментом отримання прибутку, але й ключем до фінансової стабільності, формування позитивної репутації та побудови довготривалих відносин з клієнтами, що в комплексі забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Література

1. Грановський Д. Р. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький) : дипломна робота магістра : 073 Менеджмент. Хмельницький, 2023. 62 с.

2. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств // Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку : кол. моногр. / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Пороги, 2020. С. 410–421.

3. Кусий С. В., Бєлова Т. Г. Основні функції управління збутовою діяльністю // Новината за напреднали наука-2020 : материали за XVI Международна научна практична конференция. София : «Бял ГРАД -БГ ООД», 2020. Вип. 5. С. 46–48.

4. Молнар О. С., Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Концептуальні підходи до формування ефективної збутової політики. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 7–8 (266-267). С. 86–90.

5. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49.

6. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 214–226.

УДК 005.52:658.15:332.8

Удосконалення механізму управління витратами на підприємстві житлово-комунального господарства

Юхно Анна Володимирівна,
здобувачка вищої освіти 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: ann.yukhno2000@gmail.com

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства житлово-комунального господарства опинилися в особливо складній ситуації. Вони зобов'язані забезпечувати населення життєво необхідними послугами, але водночас діяти в умовах постійного зростання цін на ресурси, високого рівня зношеності основних фондів та жорсткого тарифного регулювання. Саме тому питання ефективного управління витратами набуває не лише економічного, а й соціального значення.

Управління витратами – це не просто процес скорочення витрат. Це мистецтво балансування між економією ресурсів і збереженням якості послуг. Сутність управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, у який спосіб вона сформувалась, і, по-друге, процес управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому та поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану [2, с. 6].

Для підприємств ЖКГ цей баланс часто є питанням виживання. З *одного боку*, вони мають обмежені фінансові можливості; з *іншого* – відповідальність перед громадою за безперебійне водо-, теплочи енергопостачання. Тому вдосконалення механізму управління витратами – це шлях до забезпечення стабільності й довіри споживачів.

Основною причиною низької ефективності системи управління витратами на вітчизняних підприємствах житлово-комунального господарства є незадовільний технічний стан їх інфраструктури, тобто значний рівень зношеності всіх елементів технічної системи. Якщо така ситуація збережеться й надалі, коли фактичний ступінь зносу суттєво перевищує нормативні показники, то навіть запровадження найсучасніших технологій, встановлення приладів обліку споживання води чи тепла, а також інші інноваційні заходи не зможуть істотно підвищити ефективність функціонування технологічної системи. Жодні науково обґрунтовані методи організації виробництва не дадуть очікуваного результату, оскільки значна частина трудових ресурсів і далі витрачатиметься на аварійно-ремонтні та відновлювальні роботи [1].

Однією з ключових проблем у системі управління витратами є застаріла структура обліку. На багатьох підприємствах досі переважають ручні методи контролю, не враховуються реальні центри витрат і відповідальності. В результаті керівництво часто бачить лише загальну суму витрат, але не має змоги визначити, де саме виникають перевитрати чи неефективне використання ресурсів. Сучасні системи управлінського обліку, засновані на цифрових технологіях, дають змогу подолати цю проблему – вони забезпечують прозорість, аналітичність і швидкість управлінських рішень.

Однак облік – це лише одна зі складових ефективного управління. Не менш важливою є аналітика витрат. Методи, такі як ABC-аналіз або CVP-аналіз, дозволяють глибше зрозуміти структуру витрат, виявити нераціональні статті та оцінити вплив кожного виду діяльності на фінансовий результат. Для підприємств ЖКГ це може стати справжнім інструментом стратегічного управління, який допомагає не просто реагувати на проблеми, а передбачати їх.

Світовий досвід свідчить, що реформування житлово-комунального господарства доцільно здійснювати через повну приватизацію житлового фонду та створення цивілізованих ринкових відно-

син у цій сфері. Розроблення планів розвитку житлово-комунального господарства міста або іншого населеного пункту має здійснюватися у тісному взаємозв'язку з розвитком підприємств і організацій усіх форм власності. Вони повинні на пайових засадах брати участь у фінансуванні будівництва, розширенні та реконструкції комунальних об'єктів і інженерних мереж. Водночас житлово-комунальне господарство потребує розширення організаційно-господарської самостійності підприємств і установ галузі, а також збільшення обсягів інвестицій, спрямованих на її розвиток [3, с. 232].

Великі резерви економії приховані у сфері енергоспоживання. Більшість підприємств галузі витрачають значні кошти на електроенергію, тепло, воду. Впровадження енергозберігаючих технологій, модернізація обладнання, використання автоматизованих систем контролю – це не лише крок до зниження витрат, а й внесок у екологічну стабільність міста. Сьогодні енергоефективність – це не модна тенденція, а необхідність, без якої неможливий розвиток комунальної інфраструктури.

Ще один важливий аспект – мотивація персоналу. Без залучення працівників до процесу оптимізації витрат жодна система не буде працювати ефективно. Люди повинні розуміти, що економія ресурсів і раціональне використання матеріалів безпосередньо впливають на результати роботи та рівень їхньої винагороди. Сучасна модель управління витратами має базуватися не лише на контролі, а й на стимулюванні ініціативності та відповідальності.

Таким чином, удосконалення механізму управління витратами – це комплексний процес, який охоплює фінансові, технологічні та людські аспекти діяльності підприємства. Він потребує нових підходів до обліку, аналітики, планування та мотивації. Але головне – потребує зміни мислення: від «латання дірок» до стратегічного управління ресурсами.

Отже, підприємства житлово-комунального господарства – це не просто господарські структури. Це частина соціального організ-

му міста, від стабільності якого залежить комфорт і безпека кожної людини. Саме тому ефективне управління витратами – це не лише економічне завдання, а й прояв відповідальності перед суспільством. Уміння раціонально використовувати ресурси сьогодні визначає не тільки конкурентоспроможність підприємства, а і якість життя майбутніх поколінь.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Самойленко В. В.

Література

1. Кононенко В. В. Розробка концепції організації ефективного управління витратами житлово-комунальних підприємств України. *Університетські наукові записки.* 2018. № 66. С. 245–258.

2. Матвєєва Н. М. Управління витратами : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.

3. Смолінська Н. В., Сокіл В. І. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. Т. 294. № 3. С. 229–237.

DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-37

УДК 658.012.32:005.21

Сучасні тенденції управління розвитком підприємства та підвищення його ефективності

Яковенко Данило Сергійович,
здобувач 4 курсу, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yakovenko.d@gmail.com

Сучасні ринкові умови вирізняються інтенсивною конкуренцією, глобалізаційними процесами, стрімким технологічним прогресом і нестабільністю економічного середовища. Це зумовлює необхідність для підприємств впроваджувати дієві підходи до управління своєю діяльністю. Ефективне управління результативністю підприємства виступає визначальним чинником його конкурентоспроможності та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. На основі аналізу наукових джерел виділено кілька підходів до управління підприємством [5] (*табл. 1*).

Таблиця 1

Підходи до управління розвитком підприємства

Підхід	Характеристика
1	2
Маркетинговий	орієнтація на потреби споживачів і створення конкурентоспроможної продукції
Динамічний	розгляд підприємства у процесі постійного розвитку та адаптації до змін
Відтворювальний	постійне оновлення виробничих процесів для мінімізації витрат
Адміністративний	регламентація функцій, прав і обов'язків через нормативні документи
Поведінковий	орієнтація на розвиток персоналу та підвищення мотивації
Кількісний	застосування математичних і статистичних методів для оцінки ефективності

Закінчення табл. 1

1	2
Стратегічний	довгострокове планування діяльності з урахуванням змін зовнішнього середовища
Комплексний.	поєднання економічних, екологічних, соціальних та організаційних аспектів управління

Джерело: [5]

У сучасній теорії управління все більшої актуальності набуває концепція сталого розвитку, що передбачає узгоджене поєднання економічних, соціальних та екологічних складових у процесі прийняття управлінських рішень. Науковці підкреслюють, що саме такий підхід створює основу для стратегічного розвитку підприємства та забезпечення його ефективності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Отже, сучасні тенденції управління розвитком підприємства спрямовані на інтеграцію різних управлінських підходів – стратегічного, інноваційного, маркетингового, поведінкового та кількісного. Їхнє поєднання дозволяє формувати гнучку та результативну систему управління, здатну підвищувати конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати його стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Управління ефективністю містить такі ключові етапи *рис. 1* [2–4].

Для ілюстрації впливу основні етапи управління ефективністю підприємства можна навести таку *табл. 2* [1–4].

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства є багатогранним питанням, що охоплює всі аспекти його функціонування. Для досягнення високих результатів необхідно забезпечити комплексний підхід до управління, що включає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів, використання сучасних інструментів менеджменту та орієнтацію на стратегічні цілі.

Таблиця 2

Основні етапи управління ефективністю підприємства

Етап	Опис	Інструменти та методи
Визначення цілей	Формулювання стратегічних і тактичних цілей, встановлення KPI	SMART, BSC
Аналіз поточного стану	Діагностика діяльності, SWOT-аналіз	SWOT, фінансовий аналіз
Планування	Розробка стратегічних і операційних планів	PESTLE, Balanced Scorecard
Реалізація	Виконання запланованих заходів, координація роботи	Проектний менеджмент, ERP-системи
Контроль і коригування	Оцінка результатів, внесення змін до планів, адаптація стратегій	Звіти про виконання, аналіз відхилень

Джерело: [1–4]

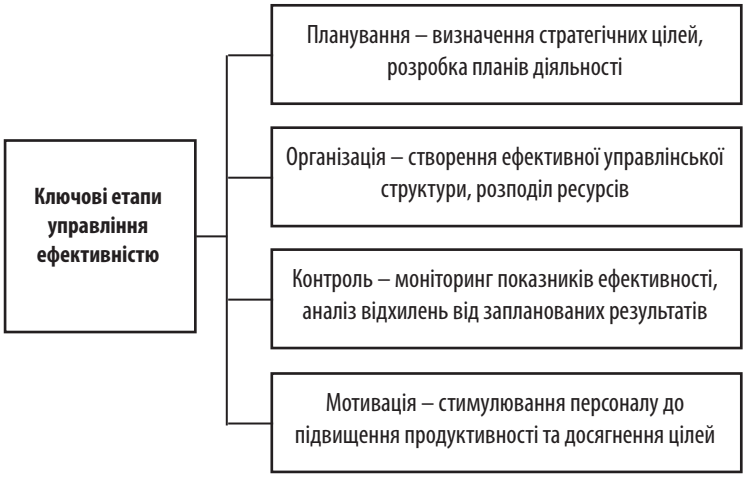


Рис. 1. Ключові етапи управління ефективністю

Ефективне управління розвитком підприємства виступає ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільності в умовах сучасної ринкової економіки.

Орієнтація на сучасні тенденції управління, що включають впровадження інноваційних методів, гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища та інвестування у розвиток персоналу, сприяє зростанню результативності діяльності підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для сталого розвитку, підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення позицій компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Література

1. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* 2020. Вип. 2. С. 98–101.

2. Назаренко І. С. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2022. Т. 76. № 3. С. 15–22.

3. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119

4. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3 (77). С. 19–24.

5. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf

Секція 2
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСВІДУ ЄС В УКРАЇНІ

Спеціальна секція конференції «Трансформація цифрової економіки: реалізація досвіду ЄС в Україні» була присвячена результатам наукових досліджень в рамках проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module «Цифрова трансформація торгівлі: досвід ЄС для України» 101098892 – DigiTrade.
EU4UA – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA

УДК 338.5:004.738.5(477)

Управління ціноутворенням на IT-продукти та послуги для міжнародних клієнтів (на прикладі ТОВ «Клауд Воркс»)

Асланян Анна Арманівна,
магістр 2 курсу, ННІ міжнародних відносин,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: aslanyananna013@gmail.com;

Малюкіна Анастасія Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: anastasiiamaliukina@gmail.com

У сучасному цифровому світі інформаційні технології стали ключовим драйвером економічного зростання та глобальної інтеграції. Для підприємств IT-сектора ціна перестала бути лише відображенням собівартості – вона перетворилася на стратегічний інструмент позиціонування, управління попитом і формування сприйняття цінності продукту.

Ціна є одним із головних економічних важелів ринкової економіки [2], що визначає обсяги виробництва, обігу, споживання та розподіл ресурсів. Вона виконує як облікову, так і розподільчу функцію, впливаючи на доходи підприємств і населення.

В Україні потенціал цінового механізму реалізується не повністю, тоді як досвід розвинених країн показує: ефективності сприяють простота, гнучкість і справедливість податкової системи, а також її фіскальна збалансованість [5].

В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринку управління ціноутворенням набуває стратегічного значення. Для українських ІТ-компаній, які працюють із міжнародними клієнтами, зокрема ТОВ «Клауд Воркс», формування гнучкої та аналітично обґрунтованої цінової політики є необхідною умовою конкурентоспроможності.

Актуальність цього підходу підтверджується сучасними дослідженнями українських учених, які наголошують на потребі впровадження адаптивних моделей управління цінами в умовах цифровізації та глобальної конкуренції [4; 5].

Метою дослідження є вивчення теоретичних та прикладних аспектів управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги для міжнародних клієнтів і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цінової політики підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління ціноутворенням на підприємстві ІТ-сфери, що функціонує у міжнародному середовищі.

Предметом дослідження є методи, інструменти та стратегії формування та регулювання цінової політики у діяльності ТОВ «Клауд Воркс».

Методологічну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних учених у галузі маркетингу, менеджменту та ціноутворення – Лі Колдуелл, Даніло Цатта, Д. М. Шульга, Д. Ю. Сенчу-

гов. Використано методи системного, порівняльного та факторного аналізу, а також SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін цінової політики підприємства.

Ціноутворення в IT-галузі має специфіку, що відрізняє його від промислового сектора. Продукт IT-компаній є нематеріальним і створюється в умовах високої частки інтелектуальної праці, що ускладнює застосування виключно витратного підходу [1]. На перший план виходить ціннісно-орієнтоване (value-based) ціноутворення, де ціна визначається сприйманою клієнтом цінністю, а не лише собівартістю [3].

Сучасні IT-компанії дедалі частіше використовують гібридні моделі – subscription, pay-as-you-go, freemium, usage-based pricing, які поєднують стабільність доходів і гнучкість клієнтських умов.

В економічній літературі [4] управлінні ціноутворенням IT-компаній застосовуються чотири основні підходи:

- витратний – забезпечує покриття витрат і мінімальний рівень прибутковості;
- ціннісно-орієнтований – фокусується на сприйнятті клієнтом цінності продукту;
- конкурентний – базується на аналізі ринкових цін і позицій конкурентів;
- динамічний – дозволяє оперативно коригувати ціни залежно від коливань валют, сезонності та регіональних відмінностей.

Для підвищення ефективності процесів ціноутворення IT-компанії активно використовують цифрові інструменти: CRM-системи (аналіз клієнтських даних), ERP-платформи (контроль витрат), BI-аналітику та Big Data (прогнозування попиту), AI-алгоритми (динамічне управління цінами), а також системи моніторингу конкурентів.

ТОВ «Клауд Воркс» спеціалізується на розробці cloud-інфраструктури, web-розробці та консалтингу. Їх бізнес-модель побудована на індивідуальному підході до клієнта, що передбачає персоналізоване ціноутворення залежно від обсягу проєкту, складності технологій та країни замовника.

Серед ключових викликів на підприємстві – коливання валютних курсів, різниця в податковому навантаженні між країнами клієнтів, зростання конкуренції на міжнародному ринку та потреба в автоматизації процесів ціноутворення.

На основі проведеного аналізу [1; 3; 5] розроблено комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності управління ціноутворенням на підприємстві:

1. Впровадження автоматизованого аналітичного модуля для прогнозування кон'юнктури.
2. Розробка динамічної цінової моделі, яка враховує валютні коливання, сезонність та особливості регіональних ринків.
3. Використання диференційованих стратегій для різних груп клієнтів.
4. Оптимізація контрольного етапу ціноутворення.
5. Посилення маркетингового та стратегічного аналізу при формуванні цін, з орієнтацією на сприйняття цінності клієнтом.

Таким чином, на нашу думку, реалізація саме цих заходів дозволить підвищити прозорість і керованість ціноутворення, зміцнити конкурентні позиції компанії та забезпечити стійке зростання прибутку.

Управління ціноутворенням є стратегічною функцією ІТ-компаній. Його ефективність забезпечується інтеграцією аналітики, планування та цифрових технологій. На прикладі ТОВ «Клауд Воркс» доведено, що системний підхід до ціноутворення дозволяє збалансувати прибутковість підприємства й цінність, яку сприймає клієнт, що є запорукою конкурентоспроможності на міжнародному

ринку.

Література

1. Profit and Customer Satisfaction. London : Hodder, 2022. 248 p.

3. Zatta D. The Pricing Model Revolution: How Pricing Will Change the Way We Sell and Buy On and Offline. Hoboken : Wiley, 2022. 256 p.

4. Сенчугов Д. Ю. Сучасні теорії управління інноваційними ІТ-проєктами // Scientific method: reality and future trends of researching: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference, August 25. Zagreb, Republic of Croatia: European Scientific Platform, 2023. P. 66–69.

5. Шульга Д. М. Особливості ціноутворення в Україні // Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 23 листоп. 2023 р.). Харків : ТОВ «Константа», 2023. С. 317–321.

UDC 005.8; 330.34

Using DESI Indicators to Assess Digital Transformation of Business in Ukraine Based on European Experience

Butenko Olena,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: olena.butenko@hneu.net

Digital transformation of businesses is a vital factor in boosting the competitiveness of enterprises in today's globalized environment. The European Union actively uses the Digital Economy and Society Index (DESI) system to measure progress in the digital economy, which helps in formulating effective development strategies. For Ukraine, using similar indicators not only allows for comparison with EU countries but also helps identify structural gaps in business digitalization. This is especially important as Ukraine integrates into the European economic space. Therefore, adopting DESI indicators is a necessary step in developing strategies to enhance the international competitiveness of Ukrainian enterprises.

The DESI (Digital Economy and Society Index) is a composite indicator used by the European Commission since 2014 to track the digital progress of EU member states. It allows evaluation of the level of digitalization across the economy and society, comparison of national results, and identification of priorities for digital policy.

In recent years, digitalization has become a crucial factor in boosting enterprise competitiveness in the global environment. Researchers such as Bharadwaj et al. (2013) and Fitzgerald et al. (2014) highlight that digital transformation involves more than just technological upgrades; it also includes changes in business models, organizational structures, and management processes [1; 2]. The DESI is widely used by the European

Commission to track digital development across EU countries [3]. According to Başol O. et al., DESI indicators enable the assessment not only of infrastructure but also of social and economic aspects of digitalization, which are vital for helping Ukrainian enterprises meet international standards [4].

Researchers like Yegorov I. Y. and Gryga V. Y. analyze the digitalization status of Ukrainian enterprises, noting that applying European indicators helps identify development priorities and evaluate competitiveness on the international stage [5]. The Ministry of Digital Transformation of Ukraine regularly releases the Digital Economy and Society Index for Ukraine, allowing for comparisons with EU countries across key digital transformation metrics [8]. In Ukraine, this manifests through the use of e-commerce, digital marketing, ERP systems, and cloud technologies, which facilitate more efficient integration into global value chains [6; 7]. For practical use of DESI in the Ukrainian business environment, understanding not just the five main dimensions of the index but also the specific indicators used for evaluation is essential. This enables comparisons of the digital transformation progress among Ukrainian enterprises and EU countries and helps identify priority areas for development.

Table 1 outlines the main DESI dimensions, examples of EU indicators, and potential strategies for adapting them to Ukrainian realities based on available statistics and official data from the Ministry of Digital Transformation, the State Statistics Service, and other sources.

The analysis of the DESI dimensions shows that business digital transformation in Ukraine has achieved some successes but still lags behind EU countries significantly. In terms of connectivity, Ukraine has high 4G coverage, but fiber-optic penetration and internet speeds remain below European averages. Human capital needs further development of digital skills among the population and additional upskilling of IT professionals.

Table 1

Main DESI Dimensions and Examples of Indicator Adaptation for Ukraine

DESI Dimension	Focus	EU Indicator Examples	Adaptation for Ukraine
Connectivity	Assessment of internet accessibility and quality	Broadband internet, 4G/5G coverage, internet speed, fiber-optic penetration	Data from the Ministry of Digital Transformation and State Statistics on broadband coverage, 4G/5G development, internet speed in urban and rural areas
Human Capital	Level of digital skills and workforce readiness	Share of population with basic digital skills, number of IT specialists, participation in digital training programs	Data from the Digital Economy and Society Index in Ukraine, statistics from "Diia.Digital Education" programs, number of IT specialists in Ukraine
Use of Internet Services	User activity in digital environment	Online banking, e-commerce, cloud services usage, digital content consumption	Data from the NBU on online payments, State Statistics on e-commerce, statistics on cloud service usage by Ukrainian companies
Integration of Digital Technology in Business	Level of enterprise digitalization	Use of big data, ERP systems, electronic data exchange, process automation, AI applications	Data from the Ministry of Economy and business associations on ERP implementation, e-invoicing, digital marketing, and process automation
Digital Public Services	Accessibility and quality of e-government	Online services for citizens and businesses, digital tax and customs services, e-health and e-education	Data from the Ministry of Digital Transformation on e-services ("Diia"), digital tax services, online business registration, e-health and e-education

The use of internet services is rapidly growing due to the expansion of e-commerce and online banking, which boosts enterprise competitiveness. Integrating digital technologies into business remains a major challenge: the adoption of ERP, big data, and process automation progresses more slowly than in the EU.

Digital public services are actively evolving, supporting business operations and improving the investment environment. Therefore, adapting DESI for Ukrainian circumstances allows for a systematic evaluation of enterprise digital transformation levels and helps identify priority areas to improve international competitiveness.

Literature

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482.

DOI: https://dl.acm.org/doi/abs/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

2. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review.* 2014. Vol. 55. No. 2. P. 1–12.

DOI: https://doi.org/10.4236/ib.2024.164017

3. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024. *Brussels: European Commission*, 2024. 56 p. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

4. Başol O., Yalçin E. C. How does the digital economy and society index (DESI) affect labor market indicators in EU countries? *Human systems management*. 2020. P. 1–10.

DOI: https://doi.org/10.3233/hsm-200904

5. Yegorov I. Y., Gryga V. Y. Comparative analysis of the availability of digitalization indicators in Ukraine and other EU eastern partnership countries. *Statistics of Ukraine*. 2019. Vol. 86. No. 3. P. 56–62.

DOI: https://doi.org/10.31767/su.3(86)2019.03.06

6. Ліскевич О. та ін. Проблематика конвергенції мережевої інфраструктури україни та єс: індекс цифрової економіки та суспільства. *Computer systems and information technologies.* 2024. № 2. С. 38–45.

DOI: https://doi.org/10.31891/csit-2024-2-5

7. Fahma F. et al. Research trends on smart connected products in the industry 4.0: a systematic literature review. *E3S web of conferences*. 2023. Vol. 465. P. 02007.

DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346502007

8. Індекс цифрової економіки та суспільства в Україні, 2023. Київ : Міністерство цифрової трансформації, 2023. 48 с. // Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/

УДК 316.4:004:330.34(4-67ЄС+477)

Соціальне середовище колективів у цифровій економіці: адаптація та впровадження досвіду ЄС в Україні

Віштак Інна Вікторівна,
канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки,
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця, Україна)
e-mail: vishtakiv@vntu.edu.ua;

Матковська Марія Юріївна,
студентка, кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця, Україна),
e-mail: mariamatkovska11@gmail.com;

Коротіна Карина Сергіївна,
студентка, кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця, Україна),
e-mail: karinaos920@gmail.com

В умовах цифрової економіки та європейської інтеграції України особливого значення набуває створення ефективного соціального середовища у колективах. Використання досвіду ЄС у сфері управління людськими ресурсами сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, що підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Формування ефективного соціального середовища в колективах стає одним із ключових факторів у процесі інтеграції України до європейського соціально-економічного простору та впровадження прогресивних міжнародних практик управління персоналом. Наукові дослідження в роботі [1] доводять, що психологічні характеристики та стиль керівництва суттєво впливають на соціально-психологічний клімат організацій.

Соціальне середовище колективу можна розглядати як багаторівневу систему міжособистісних і групових взаємодій, а також пси-

хологічних зв'язків, які формуються у процесі спільної професійної діяльності. Вимірювання та оцінка клімату організації за міжнародними шкалами, зокрема ECO VI, в роботі [2] дозволяють виявляти чинники, що сприяють чи перешкоджають згуртованості та продуктивності/

Актуальність теми посилюється необхідністю впровадження результативних механізмів створення сприятливого соціального клімату. Дослідження авторів [3] у сфері управління організаційною культурою та стилями лідерства свідчать, що від гармонійної взаємодії цих чинників залежить як задоволеність персоналу, так і ефективність підприємства. Водночас, на думку авторів у роботі [4], формування позитивного психологічного клімату в колективах сприяє зменшенню емоційного навантаження працівників і забезпечує їхню стресостійкість, що особливо актуально в умовах цифрової економіки.

Європейський досвід підтверджує, що ефективне управління командами, орієнтоване на різноманітність, інноваційність та інклюзивність, підвищує результативність колективів у високотехнологічних галузях. Це особливо помітно в IT-секторі, де мультикультурні команди демонструють вищий рівень адаптивності та інноваційності, що наведено в роботі авторів [5].

Таким чином, впровадження європейських практик управління соціальним середовищем у вітчизняних організаціях є необхідною умовою для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності українських підприємств.

Трансформація організаційної культури виступає ключовим чинником удосконалення соціального середовища колективу. Міжнародний досвід підтверджує ефективність моделей, орієнтованих на довіру, відкритість і співпрацю, що реалізуються через розвиток корпоративних цінностей, системи визнання досягнень, командоутворюючі практики та формування традицій, які зміцнюють відчуття належності до організації [6]. Важливу роль, на думку авторів у ро-

боті [7], відіграє також налагоджена культура зворотного зв'язку, яка забезпечує активну участь працівників у процесах удосконалення управління.

Адаптація зарубіжних підходів до українських умов потребує урахування національних соціокультурних особливостей, галузевої специфіки та ресурсних можливостей підприємств. Запровадження міжнародного досвіду доцільно здійснювати на основі системного підходу: від діагностики поточного стану соціального середовища – до розробки стратегій розвитку та моніторингу результатів [8].

Результати сучасних досліджень свідчать, що ключовими умовами успішної інтеграції міжнародних практик є підтримка з боку керівництва, наявність професійної HR-команди, достатнє ресурсне забезпечення та ефективні внутрішні комунікації [9]. Узагальнення теоретичних і практичних підходів дозволяє стверджувати, що побудова сприятливого соціально-психологічного клімату потребує комплексного використання інструментів організаційного розвитку, лідерства та корпоративної соціальної відповідальності, що у підсумку підвищує згуртованість і конкурентоспроможність колективів.

Імплементація міжнародного досвіду потребує врахування національних та організаційних особливостей і має здійснюватися на основі системного підходу. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методичного інструментарію для оцінки ефективності таких програм та визначення їх впливу на результативність підприємств.

Література

1. Lefterov V., Artyomenko V., Gutsol V., Harkavets S., Volchenko L. The influence of psychological characteristics on managers efficiency within medical institutions during the COVID-19 pandemic. *Journal of Medicine and Life*. 2023. Vol. 16. P. 135–143.

DOI: https://doi.org/10.25122/jml-2022-0295

2. Martinolli G., Sanín-Posada A., Tordera N. The ECO VI Organizational Climate Scale: An Invariance Study in Four Latin American Countries. *International Journal of Psychological Research (Medellin).* 2023. Vol. 16. No. 1. P. 89–102.

DOI: https://doi.org/10.21500/20112084.5937

3. Alsaqqa H. H., Akyürek Ç. E. Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research.* 2021. Vol. 21. P. 356.

DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1

4. Andersen L. P., Andersen D. R., Pihl-Thingvad J. Psychosocial Climate as Antecedent for Resources to Manage Emotional Demands at Work. International *Journal of Environmental Research and Public Health.* 2025. Vol. 22. No. 1. P. 64.

DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph22010064

5. Cizmaș E., Feder E.-S., Maticiuc M.-D., Vlad-Anghel S. Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 18. P. 7414.

DOI: https://doi.org/10.3390/su12187414

6. Xenikou A. Leadership and Organizational Culture. *Handbook of Organizational Culture and Leadership.* 2019.

DOI: https://doi.org/10.4337/9781788976268.00009

7. Denison D., Nieminen L., Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 2012. Vol. 23. No. 1. P. 145–161.

DOI: https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173

8. Carrieri A. Understanding organizational culture. *Revista de Administração Contemporânea.* 2003. Vol. 7. P. 255–255.

DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300015

9. Stahl G. K., Miska C., Lee H.-J., Sully De Luque M. The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management.* 2017. Vol. 24. No. 1. P. 2–12.

DOI: https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191

UDC 65.012.3:331.101.2

Innovative Transformation of Enterprise HR Policy Towards Green Human Resource Management

Gorobynskaya Marianna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: gorobsnskayam@gmail.com

In the modern business landscape, the urgency of implementing sustainable development to gain a competitive advantage has increased across various industries. Organizations are increasingly recognizing the profound importance of transforming HR policies toward environmentally conscious practices, both for ethical reasons and to achieve operational resilience in an ever-changing and highly competitive environment. In this context, the concept of Green Entrepreneurial Orientation (GEO) has emerged as a key driving force. The complex interaction between environmental entrepreneurial orientation and human capital in the implementation of Green Human Resource Management strategies requires thorough investigation.

Green Entrepreneurial Orientation (GEO) reflects an organization's proactive tendency to identify and exploit green business opportunities, demonstrating a commitment to environmental responsibility while striving for innovation [1]. This orientation is inherently intertwined with Green Human Capital (GHC), which refers to the collective knowledge, skills, and experience of employees concerning environmental issues and sustainable practices [2]. Recognized as a vital driver of environmental sustainability, GHC enables organizations to smoothly restructure their operations through green initiatives. Companies endowed with substantial GHC can initiate innovative environmental methodologies, thereby enhancing their overall resilience.

Green Human Resource Management (GHRM) is a practice that functions as a system supporting environmentally friendly business or-

ganization and management. Green practices enhance employees' awareness of long-term sustainable development practices, encouraging them to follow green concepts within the framework of collaboration. An organization can demonstrate respect and importance toward its employees, environmental laws, and the community in which it operates by adopting sustainable substandards aligned with social requirements [3]. Effective environmental management today can be significantly influenced by the implementation of Green Human Resource Management (GHRM) strategies.

Human resources and the development of human capital are generally considered the primary sources of competitive advantage for corporations. A successful corporation integrates sustainability aspects by establishing a rigorous environmental policy that lays the foundation for the process of cultural transformation within the organization. The Human Resources Department must continuously motivate employees to embrace all organizational initiatives in favor of environmental protection [4].

Green Human Resource Management (GHRM) encompasses all types of activities, including job planning and analysis, recruitment and selection, training and development, compensation methods, performance reviews, employee relations, and empowerment related to the environmental management of employees, as well as other activities connected to the process of acquiring environmentally conscious talent (*Figure 1*).

The main motivation for studying Green Human Resource Management is to understand the importance of developing employees' skills and knowledge and transforming their attitudes in order to achieve the organization's sustainable development goals within the digital environment.

Green Human Resource Planning (GHRP) can easily become the first crucial step toward the ultimate goal of implementing green human resource management practices.

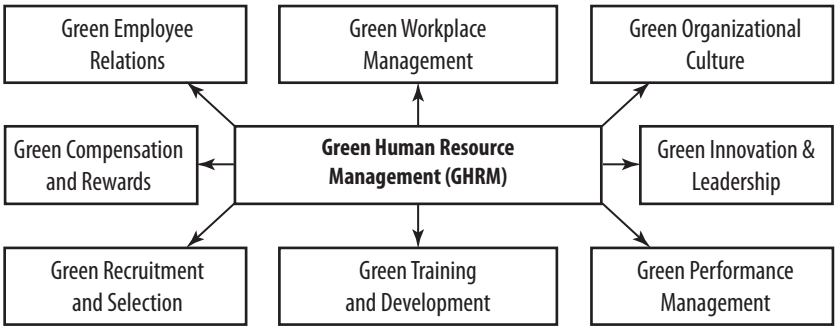


Fig. 1. Main Areas of Activity within the Green Human Resource Management (GHRM) System

Source: developed by the author

An organization should implement strategic initiatives when applying environmental human resource management practices to retain talented and highly skilled employees. In addition, organizations can introduce environmental performance management systems, which will become a key element in the implementation of GHRM. Corporations should evaluate employee performance separately based on their environmental effectiveness and traditional productivity indicators, allowing for a more accurate assessment of each employee's contribution. The connection between green recruitment and performance management demonstrates how hiring environmentally conscious employees leads to measurable sustainability outcomes while supporting corporate environmental responsibility.

The green recruitment process does not support paper-based job applications. Instead, it accepts applications online or through electronic submission, encouraging candidates to gradually adopt more environmentally friendly behaviors over time [5].

Green recruitment and selection practices also include the use of internal job portals that provide access to job application documents (offer letters, certificates, references); the integration of an environmental

dimension into every job description by including ecological skills as transversal competencies for all positions (tasks and responsibilities); the assessment of candidates' environmental knowledge and skills during the hiring process; and the incorporation of the company's environmental values into job advertisements.

The green reward system is another essential component that corporations can establish to motivate employees to work in alignment with the organization's standardized environmental practices. It can be implemented in two forms: monetary and non-monetary rewards. Some organizations prefer to offer monetary incentives such as financial bonuses, cash prizes, or other payments for improving environmental performance.

Others choose to adjust employees' salaries based on their positive environmental achievements. Companies also provide non-monetary rewards, such as profit-sharing or special recognition, as these incentives have been shown to enhance employee performance in many cases [6]. The integration of green practices into employee training and development is a key prerequisite for their effective implementation, as it requires raising environmental awareness and ensuring that each individual understands their role in the process.

Thus, in the context of digitalization, the transformation of HR practices through the integration of Green Human Resource Management (GHRM) into corporate management is extremely important due to various factors, such as its positive impact on the environment, its ability to improve employee retention, and its potential to enhance the overall attractiveness of companies.

Literature

1. Habib M. A., Bao Y., Nabi N., Dulal M., Asha A. A., Islam M. Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. *Sustainability* 2021. Vol. 13 (1). 340.

DOI: https://doi.org/10.3390/su13010340

2. Hina K., Khalique M., Shaari J., Mansor S. A., Kashmeeri S., bin Yaacob M. R. Nexus between green intellectual capital and the sustainability business performance. *Journal of Intellectual Capital, ahead-of-print(ahead-of-print).* 2024.

DOI: https://doi.org/10.1108/JIC-11-2022-0226/FULL/PDF

3. Al-sayed A., Al-shammari F., Alshutayri A., Aljojo N., Aldhahri E., Abouola O. The Smart City-Line in Saudi Arabia: Issue and Challenges. *Postmodern Openings.* 2022. Vol. 13 (1 Sup1). P. 15–37.

DOI: https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/412

4. Paille P., Chen Y., Boiral O., Jin J. The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. J. *Bus. Ethics*. 2014. Vol. 121 (3). P. 451–466.

5. Ahmad S., Javed U., Sharma C., Siddiqui M. S. Green Human Resource Management: Analyzing sustainable practices and organizational impact through a Word2Vec approach. *Green Technologies and Sustainability*. Elsevier, 2025.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100224

6. Faisal S. Green Human Resource Management – A Synthesis. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 2259.

DOI: https://doi.org/10.3390/su15032259

УДК 338.49

Використання цифрових технологій в логістиці

Губарєва Ірина Олегівна,
д-р екон. наук, професор, заступник директора з наукової роботи,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
(м. Харків, Україна),
e-mail: gubarievairyna@gmal.com;

Губарєв Руслан Валерійович,
канд. екон. наук, керівник відділу закупівель
ТОВ «МЕДІКАЛ АДВАНСТ»,
e-mail: g7r7v7@gmail.com

Формування логістичного механізму підприємства в епоху штучного інтелекту включає вдосконалення управління витратами та складування, підвищення кваліфікації оперативного персоналу, підвищення ефективності маршрутизації, розподілу вантажів, обробки інформації.

Провідні логістичні компанії послідовно створюють інтелектуальні логістичні системи з використанням технологій штучного інтелекту. В *табл. 1* наведено перспективні напрями використання штучного інтелекту в логістиці.

Таблиця 1

Перспективні напрями використання штучного інтелекту в логістиці

Операція	Характеристика
1	2
Розробка та дизайн нових послуг	Створення нових послуг на основі аналізу Великих Даних та аналітики, штучного інтелекту, коментарів і скарг у соціальних мережах, тематики в пошукових системах, переглянутого відео
Прогнозування попиту на логістичні послуги	Використання Великих Даних і розширеної аналітики. Використання штучного інтелекту для прогнозування та визначення потреб клієнтів. Хмарні обчислення

Закінчення табл. 1

1	2
Розробка нового ланцюга постачання	Використання Великих Даних і розширеної аналітики. Використання штучного інтелекту, технологій блокчейну, хмарні обчислення для проєктування ланцюга постачання
Транспортування, складування, управління запасами	Використання соціальних мереж, створення власних сайтів. Інтернет речей. Використання Великих Даних і аналітичних систем. Використання інтегрованих систем, що забезпечують взаємний обмін даними з клієнтами, контроль запасів, зберігання, пакування, транспортування, складування. Упровадження промислових роботів на складах. Робототехнічні системи міжміських перевезень. Дрони. Програмування та планування маршрутів з використанням штучного інтелекту, технології блокчейну. Розподіл вантажів
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги IT, підвищення кваліфікації, розвиток талантів, адаптація до мінливих практик роботи, цифрові навички співробітників, постійне навчання, культура співпраці, програмне забезпечення для кадрів. Використання доповненої реальності Використання віртуальних помічників, що містять штучний інтелект, наприклад, Великі Дані, розширена аналітика, чатбот, голосовий помічник. Використання доповненої реальності
Клієнтський менеджмент	Ведення баз даних клієнтів, прогнозування попиту, швидкий прийом і відповідь на думки та скарги клієнтів. Відстеження купівельної діяльності клієнта в реальному часі. Використання інтегрованих методів маркетингу
Оплата послуг	Альтернативні варіанти оплати, наприклад оплата кредитною карткою на вебсайті, впровадження платіжних програм (мобільні пристрої, читання кредитних карток на смартфоні), банківські картки, мобільні гаманці, інтернет-банкінг, криптовалюти, цифрові активи, грошові перекази, віртуальні картки, «оплата в дверях»)

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–4]

Окрім штучного інтелекту, який застосовується в логістиці для автоматизації проєктування нових послуг та ланцюгів постачання, планування маршрутів, управління запасами та контролю якості послуг, до цифрових технологій, які знаходять своє використання в логістиці, необхідно віднести [2]: Інтернет речей – покращує збір даних у реальному часі для управління логістичними процесами; віртуальну реальність – забезпечує візуалізацію нових ланцюгів постачання, навчання персоналу та управління логістичною компанією; роботизацію – сприяє скороченню термінів складування, постачання, зменшенню кількості помилок і підвищенню якості робіт; хмарні обчислення – використовуються для зберігання та обміну даними, а також для поліпшення спільної роботи над проєктами; блокчейн – використовується для створення ланцюгів постачань.

Перспективним є використання штучного інтелекту у логістиці фармацевтичної галузі. ШІ дозволяє здійснювати інтелектуальний пошук і розпізнавання ліків, а у поєднанні з обчисленням великих даних – планувати оптимальний маршрут транспортування залежно від особливостей зберігання ліків, строків гідності, попиту клієнтів. Ланцюги логістичного розподілу з використанням технології штучного інтелекту здатні планувати оптимальний маршрут, що значно підвищує ефективність логістики.

Забезпечення конкурентоспроможності логістичного сектора залежить від впровадження інновацій. Індустрія 4.0, цифровізація, розвиток ІКТ вплинули на збільшення використання технологій штучного інтелекту в різних галузях економіки. В результаті використання штучного інтелекту в логістичному секторі почали відбуватися зміни в операціях, якості послуг, взаємодії з клієнтами, організаційній структурі підприємств. Використання безпілотних транспортних засобів для доставки товарів, роботів на складах, Великих Даних у логістичній системі та роботі з клієнтами, блокчейн технологій для формування ланцюгів постачання тощо забезпечує мінімізацію помилок у логістичному секторі та зручність у роботі.

Таким чином, технології штучного інтелекту дозволяють суттєво підвищити ефективність логістичного механізму на підприємстві та якість управлінських рішень у логістиці.

Література

1. Шерстюк О. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ.* 2025. № 6. С. 276–281.

2. Решетняк О. І., Бєлікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93.

3. Орєхов Д. М., Калашнікова К. Ю. Аналіз тенденцій розвитку наукових досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 534–547.

4. Бондаренко Д. В., Калашникова К. Ю. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. Е*кономіка та суспільство.* 2024. Вип. 65.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2

UDC 38.48:004.8

Strategising the Development of Digital Tourism Using Artificial Intelligence Agents

Dekhtyar Nadiya,
PhD in Economics, Assoc. Prof., Assoc. Prof. of the International Economics and Management department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: nadiya.dekhtyar@hneu.net

The recovery of the tourism industry after a prolonged crisis requires a sys-tematic approach on the part of the state and support not only for the selected industry, but also for related industries whose enterprises participate in the cycle of creating the final product or are involved in the process of consuming tourism services. The latter can be referred to as symbiotic sectors, and accordingly, the cumulative effect can be studied in the centre where the recovery process is taking place. At present, the assessment of the symbiotic impact is limited to empirical observations and a description of cause-and-effect relationships.

Thus, if the ef-fect of cooperation between the tourism industry and others at the level of inter-mediate consumption can be expressed using a mathematical 'cost-output' model, since there is data on the volume of purchases and the nature of the agreements concluded, it is difficult to combine in one model enterprises that are located in the same space (physical and virtual) for the visitor and assist in the consump-tion of various types of services, sometimes unrelated to each other.

There is the concept of tourism infrastructure and satellite accounts, which bring together all producers involved in creating a single service. However, ana-lysing how enterprises in unrelated industries influence each other, even if they do not participate indirectly in the creation of each other's products, is actually only possible at the tertiary level – the growth/decline in the well-being of the administrative unit in which they are located. For example, urban transport is not rented by travel com-

panies to transport tourists, i.e. it is not formally part of the system of inter-industry links. Nevertheless, it is an essential component of leisure infrastructure, as its services are used by both individual tour-ists/ excursionists (who do not use ready-made itineraries from intermediaries, travelling independently) and city residents who use public transport, including for day trips in their free time, to get to leisure facilities. In the first case, it is challenging to determine the number of independent visitors from the total num-ber of people travelling around the city. In the second case, it isn't easy to calcu-late the share of expenses attributable to urban transport in the budget for lei-sure, such as on a day off. If the city is 'smart' with traffic tracking and payment terminals that accumulate data, the problem is partially solved.

However, even with full automation, this approach still has a large margin of error and was not created exclusively for categorising passenger traffic. The task of innovative transport data analysis systems is to facilitate a convenient transport system for all visitors, both local and international. In addition, it is on-ly possible to observe and calculate human traffic flows in detail in relatively closed, concentrated areas of urban agglomerations, and to record the movements of visitors outside organised tourist groups in a large open national park, it is necessary to use a combination of satellite technologies and ground-based com-plexes, which does not make sense. Modern strategies for developing recreational potential no longer focus on creating an accurate method of counting visitors and adapting a particular site to their needs, disregarding the requirements (and some-times dissatisfaction) of residents. Instead, the emphasis is shifting to the creation of a comprehensive eco-urbanised environment that will be convenient for every-one.

At a time when the focus is shifting to slow tourism and ever-increasing in-dividualisation, strategising as a concept of symbiosis and synergy of disparate strategies of unrelated areas of economic activity is becoming the main logically sound, practical approach. If 10-20 years ago, tourists were directed to prede-termined centres created based on the analysis of

the requests of the most affluent citizens and residents of other countries (the golden age of tour operators and charter carriers), now it is challenging to keep travellers in one place. There is no longer a need for intermediaries, unless it is a highly specialised type of tourism. Existing portals for booking various kinds of services allow you to quickly put together a comprehensive tour and start your journey the next day. The environment attracts visitors as if it were depersonalised, having its own reputation, an image of itself in the minds of those who have not yet been there, and sometimes an associative brand. The line between infrastructure for locals and visitors is blurring. The same principle applies to the digital space.

Information circulating on the Internet in open access about events taking place in the country and its regions, everyday life, and, from time to time, unpre-dictable or outstanding events, is chaotically available to everyone and subcon-sciously influences decisions about travel destinations. If we consciously search for 'tourist' information about a country, then the 'background noise' – fragments of information that occur in the process of this search or when attention is fo-cused on another topic altogether – is gradually stored away, bypassing logical rethinking, and may be unexpectedly recalled as a strong emotional trigger – then we should not expect a rational choice of tour. For example, suppose we were struck by news of a natural disaster on the coast of a particular country (when we were not thinking about travelling at all), and suddenly, a year later, we have the idea of visiting that corner of the world. In that case, we will subconsciously try to avoid the once dangerous geographical region.

The concept of logical consumption ('rational economic man') breaks down in practice, and marketers now officially recognise emotions as the primary factor influencing purchasing decisions. Thus, a country that wants to develop tourism needs to monitor not only the state of its physical infrastructure, keeping in mind its complexity and accessibility for both its own citizens and foreigners, but also the information space

related to perceptions of the country, which anyone can contribute to, even inadvertently. It is impossible to analyse the entire volume of data circulating on the network daily and combat hybrid attacks using human re-sources alone. Concerns are already being expressed about the deliberate artificial polarisation and ideologisation of large language models. Artificial intelligence algorithms, which learn by comparing large data sets in which they build connec-tions between individual elements, can be tricked by regularly uploading unrelia-ble information (just as propaganda influences people when, as a result of con-stant repetition, an unconfirmed fact begins to look like the truth).

A specialist who works in a narrow field and follows authoritative sources tends to overlook information discussed in other topics. Full-time employees, of course, browse social media feeds. Still, they lack the energy and time to engage in lengthy discussions, whether with real people or bots, about controversial is-sues or clearly falsified information. These include information about their coun-try, regardless of the purpose for which it is presented. Therefore, strategies for reviving tourism in Ukraine should include measures to track and counteract the spread of false information online. Given the shortage of human resources and the irrational use of them in routine operations, it would be more expedient to create AI agents that would continuously process data flows circulating on vari-ous platforms and report undesirable trends promptly. Specialists are involved, when necessary, but they also periodically conduct parallel monitoring of unre-lated sources to control the effectiveness of agents and gain access to resources that are currently closed to AI (for example, language models are technically in-capable of downloading files via links or reading dynamic tables). In fact, coun-ter-terrorism departments have been working on this principle for many years and have accumulated extensive experience in utilising LLM, as well as expertise in leveraging AI for tour development, booking, and automating travel compa-nies' work processes [1]. Then, tourism development department specialists will understand what potential visitors are talking about in the context of tour-

ism, what information about the country they lack, what experience is more important to them – physical or virtual travel, what concerns they have about visiting a particular destination, and whether there is any falsification of information. By analysing feedback on thematic forums, it is possible to estimate the number of visitors.

Literature

1. Tuomi A., Tussyadiah I., Passos Ascençao M. Customized language models for tourism management: Implications and future research. *Annals of Tourism Research.* 2025. Vol. 110. 103863.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103863

УДК 339.138:004

Agile-маркетинг як інструмент цифрової трансформації IT-підприємств України в умовах інтеграції до європейського ринку

Дзеніс Олексій Олександрович,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

Внукова Катерина Ігорівна,
студентка другого курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: katerynavnukova@gmail.com

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі цифрова трансформація стає ключовою передумовою для конкурентоспроможності IT-підприємств. Україна, яка активно інтегрується до економічного простору Європейського Союзу та прагне вивести свої IT-послуги на глобальний ринок, стикається з численними викликами: нестабільність середовища, зростаюча конкуренція, висока швидкість технологічних змін, необхідність адаптації маркетингових стратегій до європейських стандартів. У цьому контексті застосування гнучких підходів, зокрема Agile-методології, у сфері маркетингу набуває особливої значущості, оскільки забезпечує швидкість прийняття рішень, зниження ризиків і фокус на клієнтоорієнтованості.

Agile-маркетинг передбачає короткі ітерації планування і реалізації, регулярне тестування гіпотез просування, постійне вдосконалення стратегій і швидке реагування на зворотний зв'язок від клієнтів. Такий підхід дозволяє компаніям зменшити час виходу на ринок (time-to-market), оптимізувати комунікації між командами маркетингу, розробки та аналітики, а також забезпечити адаптивність до змін споживчих трендів. Як зазначає Васильков Д. [1], інтеграція Agile-підходів у стратегічне маркетингове управління під-

вищує гнучкість бізнес-моделей і дає змогу українським компаніям відповідати викликам цифрової економіки ЄС. Своєю чергою, Маковоз О. [2] підкреслює, що Agile допомагає українським IT-компаніям зберігати цінність бізнесу та підтримувати розвиток навіть в умовах воєнних і економічних криз.

Реальні приклади демонструють ефективність таких практик. Компанія SoftServe, одна з провідних IT-корпорацій України, спільно з Kyivstar впровадила Agile-трансформацію, яка дозволила скоротити цикл розробки продуктів на 30 %, посилити взаємодію між відділами та покращити клієнтський досвід [5].

Компанія SII Ukraine впровадила масштабовану методологію SAFe, що дала змогу збільшити продуктивність маркетингових і технічних команд, забезпечивши чітку взаємодію з європейськими партнерами [6]. Крім того, згідно з даними ITizzi, більшість українських розробників позиціонують себе як гнучких партнерів для міжнародних клієнтів, використовуючи Agile- та DevOps-практики у створенні та просуванні продуктів [4].

Досвід Intellias також є показовим. Компанія впровадила Agile-маркетинг у систему управління проєктами для швидкої адаптації до потреб клієнтів у Європі та США. Завдяки гнучким спринтам і постійному аналізу результатів кампаній Intellias змогла підвищити ефективність цифрових комунікацій і втричі скоротити час реагування на запити партнерів [7]. Своєю чергою, EPAM Ukraine, орієнтуючись на міжнародні ринки, активно використовує принципи Scrum-маркетингу, створюючи міжфункціональні команди, які відповідають за контент-стратегію, аналітику та клієнтський досвід [8]. Це дозволило компанії посилити бренд-присутність у країнах ЄС і збільшити частку міжнародних клієнтів.

Варто зазначити і вплив європейського досвіду у сфері цифрової економіки на трансформацію українського IT-маркетингу. Європейські компанії, такі як Siemens чи SAP, вже давно використовують Agile-підходи не лише у розробці, а й у маркетингових комунікаціях

[9]. Вони створюють персоналізовані кампанії, що ґрунтуються на даних, отриманих у реальному часі, й це значно підвищує рівень взаємодії зі споживачами. Українські компанії, переймаючи цей досвід, поступово впроваджують подібні механізми – наприклад, використання Big Data для сегментації клієнтів і автоматизації цифрових кампаній, що забезпечує точність і швидкість реагування на запити ринку.

Ключовим елементом є впровадження принципів цифрової економіки, характерних для ЄС-ринку: відкритість, інноваційність, клієнтоорієнтованість і гнучкість. За даними звіту IT Ukraine Association, експорт українських IT-послуг охоплює понад 140 країн, а 91 % компаній активно просувають свої послуги на європейських і північноамериканських ринках [9]. У таких умовах Agile-маркетинг стає дієвим інструментом не лише для комунікацій, а й для стратегічного позиціонування бренду. Дослідження Good-Time Invest підтверджує, що компанії, які використовують гнучкі бізнес-моделі, демонструють вищу стійкість та лояльність клієнтів навіть у періоди кризи [3].

Таким чином, впровадження Agile-маркетингу виступає не просто технологічним рішенням, а фундаментальною складовою стратегічного розвитку IT-підприємств України. Поєднання досвіду ЄС із гнучкими управлінськими моделями дозволяє компаніям зміцнити конкурентоспроможність, підвищити ефективність комунікацій, залучити інвестиції та сформувати стійкий імідж інноваційних гравців на світовому ринку.

Agile-підхід у маркетингу сьогодні забезпечує не лише швидку реакцію на зміни, а й формування культури постійного вдосконалення. Завдяки цьому українські IT-компанії можуть створювати унікальні ціннісні пропозиції, підвищувати рівень довіри міжнародних клієнтів і зміцнювати власні позиції на ринку ЄС. Вони також допомагають ефективніше використовувати цифрові інструменти, автоматизувати комунікацію та покращувати клієнтський досвід.

Гнучкі методології сприяють глибшій інтеграції маркетингових процесів у стратегічне управління, забезпечуючи прозорість і результативність рішень. У перспективі Agile-маркетинг стане основою сталого розвитку українського IT-сектору, підсилюючи його потенціал у глобальній цифровій економіці.

Література

1. Васильков Д. Теоретико-прикладні аспекти застосування Agile-підходів у стратегічному маркетинговому управлінні // REICST: управління та стратегія. 2025. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-21-04-02

2. Маковоз О. Agile Change Management of Ukraine's IT Sector's and Value Creation Amidst Conflict // ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/377351598

3. Agile Business Strategies: Responding to Rapid Market Changes in Ukraine // Good-Time Invest. 2023. URL: https://good-time-invest.com/blog/agile-business-strategies-responding-to-rapid-market-changes-in-ukraine

4. Custom Software Development Ukraine – Tailored Solutions for Every Industry // ITizzi. 2025. URL: https://itizzi.com/blog/software-development-company-ukraine-custom-it-solutions-for-global-business

5. Agile Transformation for Kyivstar – Resources // SoftServe. 2024. URL: https://www.softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar

6. Agile – Case Studies // SII Ukraine. 2024. URL: https://sii.ua/en/what-we-offer/agile

7. How Agile Marketing Helps Companies Respond to Global Challenges // Intellias. 2024. URL: https://intellias.com/agile-marketing-digital-transformation

8. Digital Transformation Insights: Using Agile to Drive Marketing Efficiency // EPAM Ukraine. 2024. URL: https://www.epam.com/insights/agile-marketing

9. Ukraine's IT Powerhouse: From Resilience to Global Reach // IT Ukraine Association. 2024. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach

УДК 9.138:004

Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Дзеніс Олексій Олександрович,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

Леонідов Ілля Андрійович,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: leonidovi2002@gmail.com

Ефективність маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку безпосередньо залежить від рівня розвитку його інформаційного забезпечення, яке визначає повноту, достовірність та оперативність прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках саме інформаційна аналітика стає основою для формування стратегічних орієнтирів експорту, оцінки ризиків, ідентифікації ринкових можливостей і створення довгострокових конкурентних переваг.

Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності можна визначити як сукупність методів, технологій, джерел та систем збору, оброблення, аналізу і передавання маркетингової інформації, що використовується для підтримки управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

За сучасних умов інформація є стратегічним ресурсом, а здатність підприємства її обробляти – ключовим чинником конкурентоспроможності. Як зазначає В. Базилевич [1], інформаційна асиметрія між учасниками ринку зменшується саме завдяки використанню цифрових платформ і аналітичних баз даних, які забезпечують прозорість ринкових процесів.

Система інформаційного забезпечення маркетингової діяльності на зовнішньому ринку має багаторівневу структуру, до якої входять:

- внутрішні інформаційні ресурси підприємства (результати власних маркетингових досліджень, CRM-бази клієнтів, аналітика продажів);
- зовнішні джерела інформації (національні та міжнародні статистичні бази, платформи B2B, державні інформаційні системи підтримки експорту, галузеві аналітичні огляди);
- аналітичні інструменти оброблення інформації (BI-системи, маркетингові панелі, сервіси моніторингу конкурентів, прогнозні моделі на базі штучного інтелекту).

В Україні формування сучасної системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності на зовнішніх ринках активно підтримується державними та міжнародними інституціями. Серед ключових ресурсів можна виокремити:

- офіційний портал Export.gov.ua, який надає підприємствам доступ до аналітичних матеріалів, експортних гайдів, торговельних профілів країн і переліку потенційних партнерів;
- аналітичну платформу OpenDataBot, що дозволяє оперативно перевіряти контрагентів і оцінювати фінансову надійність партнерів;
- державний портал Diia.Business, який забезпечує консультаційну та інформаційну підтримку експортерів у сфері маркетингових стратегій і міжнародної сертифікації.

Крім того, міжнародні організації (ЄБРР, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Програма ЄС EU4Business) створюють спільні інформаційні екосистеми для розвитку українського експорту. Як зазначає звіт ЄБРР [2], цифрові інструменти аналізу зовнішніх ринків суттєво скорочують витрати підприємств на маркетингові дослідження та дозволяють малому і середньому бізнесу швидше виходити на нові ринки.

З точки зору структури управління інформаційне забезпечення маркетингової діяльності включає кілька функціональних блоків:

- аналітичний блок, який формує інформаційно-аналітичну базу рішень на основі даних ринку, конкурентів та макросередовища;
- комунікаційний блок, що забезпечує інформаційний обмін між відділом маркетингу, логістики, ЗЕД і зовнішніми контрагентами;
- технологічний блок, який відповідає за використання програмних продуктів і баз даних;
- контролінговий блок, що здійснює оцінку ефективності маркетингових дій за допомогою KPI та BI-аналітики.

Серед сучасних інформаційних систем, які активно використовуються українськими підприємствами у ЗЕД, можна виділити: CRM-платформи HubSpot, Bitrix24, Zoho CRM, які інтегрують інформаційні потоки між підрозділами маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

Застосування таких систем створює для підприємства низку практичних переваг: підвищення точності оцінки цільових ринків, скорочення часу на підготовку експортних угод, покращення прогнозування попиту, підвищення ефективності комунікацій із контрагентами.

Як зазначають К. Котлер і Г. Картаджайя [3], цифрові аналітичні системи формують нову логіку маркетингового управління – від реактивної до проактивної, коли рішення базуються на прогнозних моделях.

Однак в Україні існує низка проблем у розвитку інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки.

Серед них: обмежений доступ до міжнародних платних баз даних; низький рівень цифрової грамотності персоналу; недостатня

інтеграція державних і корпоративних інформаційних систем; обмежене використання штучного інтелекту для аналітики ринкових тенденцій. Як зазначає О. Клімович [4], головною передумовою подолання цих проблем є підвищення культури управління даними (data management culture) та створення єдиної інформаційної екосистеми підтримки експорту.

Вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності на зовнішніх ринках вимагає:

- створення галузевих інформаційно-аналітичних платформ, що інтегруватимуть державні та приватні бази даних;
- розвитку публічної інфраструктури відкритих даних для експортерів;
- впровадження інструментів машинного навчання для аналітики міжнародного попиту;
- підвищення компетенцій менеджерів ЗЕД у сфері цифрової аналітики та використання сучасних BI-платформ.

Таким чином, інформаційне забезпечення маркетингової діяльності на зовнішньому ринку виступає ключовою складовою стратегічного управління підприємством. Саме воно формує основу для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення конкурентоспроможності українських компаній і розширення їхньої присутності на міжнародних ринках.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності інформаційних систем підтримки експорту та розробленням моделей інтеграції державних і корпоративних джерел даних у межах цифрової економіки України.

Література

1. Базилевич В. Д. Інформаційна економіка: сутність, структура, тенденції розвитку. *Економіка України*. 2022. № 9. С. 5–16.

2. European Bank for Reconstruction and Development. SME Digitalization and Export Competitiveness Report. London : EBRD, 2023. URL: https://www.ebrd.com

3. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван І. Маркетинг 5.0. Технології для людяності. Київ : Віллі, 2021. 384 с.

4. Клімович О. М. Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4088

УДК 658.78:004

Особливості використання цифрових технологій в управлінні міжнародною логістичною діяльністю підприємства

Дзеніс Олексій Олександрович,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

Мусаєв Дмитро Миколайович,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: dimam936@gmail.com

Управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки зазнає глибоких структурних трансформацій. Цифрові технології докорінно змінюють підходи до організації транспортно-експедиційних процесів, управління ланцюгами постачання, моніторингу товарних потоків та взаємодії із зарубіжними контрагентами. Для українських підприємств, які функціонують у період відновлення інфраструктури та поступової інтеграції в європейський ринок, впровадження цифрових логістичних рішень стає ключовим чинником підвищення ефективності ЗЕД і забезпечення конкурентоспроможності.

Як зазначає Європейська економічна комісія ООН [1], цифровізація міжнародних ланцюгів постачання сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню швидкості оброблення замовлень. У контексті української економіки ефективне управління потоками товарів і даних безпосередньо впливає на швидкість відновлення експортного потенціалу.

Цифрові технології в логістиці охоплюють широкий спектр рішень – від інтегрованих ERP- і SCM-систем до Інтернету речей (IoT), блокчейну, big data-аналітики, хмарних сервісів та штучного інте-

лекту (AI). Їх використання створює передумови для формування «розумних» логістичних систем (smart logistics), у яких інформаційні потоки синхронізовані з фізичними, а всі учасники ланцюга постачання мають доступ до єдиної бази даних.

Застосування цифрових технологій в управлінні міжнародною логістичною діяльністю підприємства можна розглядати за кількома функціональними напрямами.

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення логістичних процесів. Використання систем управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management Systems) дозволяє підприємствам відстежувати рух вантажів у режимі реального часу, прогнозувати терміни доставки, оптимізувати маршрути та завантаження транспортних засобів. Такі системи, як SAP SCM, Oracle Logistics, Infor Nexus, широко застосовуються в міжнародній практиці для координації потоків між постачальниками, перевізниками та споживачами. За даними PwC Global Digital IQ [2], компанії, що впровадили цифрові SCM-рішення, у середньому скоротили час обробки міжнародних замовлень на 25 %.
2. Автоматизація документообігу та контрактних операцій. Завдяки використанню блокчейн-технологій відбувається перехід від традиційного паперового документообігу до електронного – смарт-контракти забезпечують прозорість і контроль виконання зобов'язань усіма сторонами логістичного ланцюга. Наприклад, система TradeLens (спільна ініціатива Maersk і IBM) дозволяє автоматично перевіряти, підтверджувати й архівувати дані про переміщення вантажів між країнами. Це значно знижує ризики затримок.
3. Використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу транспорту і складів. Датчики IoT забезпечують безперервний контроль температури, вологості, вібрації та місцезнаходження товарів. В українських компаніях, що займаються експор-

том агропродукції чи фармацевтичних товарів, це особливо важливо для збереження якості продукції під час транспортування. Як показує досвід компаній Agrohub та Fozzy Logistics, впровадження систем IoT дозволило скоротити втрати при транспортуванні на 12–15 % [3].

4. Використання аналітики Великих Даних і штучного інтелекту. AI-алгоритми допомагають передбачати коливання попиту, прогнозувати завантаження складів і оптимізувати маршрути постачання. Наприклад, моделі прогнозування, що використовують машинне навчання, дозволяють українським експортерам оцінювати ризики затримок у портах або прикордонних пунктах пропуску, а також адаптувати логістичні плани до зміни митних процедур.
5. Інтеграція цифрових платформ у державну систему логістичного управління. В Україні процес цифровізації логістики підтримується низкою державних ініціатив. Зокрема, Міністерство відновлення та інфраструктури України впроваджує електронну платформу e-Transport для моніторингу перевезень і координації маршрутів гуманітарних і комерційних вантажів. Також у межах програми Digital Transport Corridors спільно з ЄС розробляється єдиний електронний формат документів для міжнародних перевезень (e-CMR), що дозволить суттєво скоротити час митного оформлення [4].

Серед ключових переваг використання цифрових технологій у міжнародній логістиці підприємств можна виділити:

- підвищення прозорості та керованості логістичних процесів;
- зменшення транзакційних витрат;
- прискорення обміну інформацією між учасниками ланцюга постачання;
- скорочення часу доставки;
- підвищення точності прогнозування та планування запасів.

Водночас існують і проблеми: недостатній рівень цифрової зрілості більшості українських підприємств, висока вартість впровадження комплексних систем ERP/SCM, нестача кваліфікованих фахівців у сфері data-аналітики та кіберзахисту, а також фрагментарність державної логістичної інфраструктури. Як зазначає О. М. Руденко [5], цифровізація української логістики вимагає комплексного підходу – синхронізації інтересів держави, бізнесу та міжнародних партнерів для створення єдиної цифрової екосистеми перевезень.

Перспективи розвитку цифрових технологій у міжнародній логістиці України пов'язані з розширенням використання блокчейну для сертифікації походження товарів, інтеграцією IoT з національною системою митного контролю, а також впровадженням платформних рішень на основі принципів single window для спрощення процедур ЗЕД. Усе це створює передумови для формування конкурентної логістичної системи, орієнтованої на стандарти ЄС і вимоги сталого розвитку.

Отже, цифрові технології стають невід'ємним елементом управління міжнародною логістичною діяльністю підприємств, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості й гнучкості ланцюгів постачання. Для України в умовах післявоєнного відновлення це не лише технологічна інновація, а стратегічний інструмент інтеграції до глобальної економіки.

Література

1. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). Digital Transformation of Global Supply Chains Report. Geneva : UNECE, 2023. URL: https://unece.org/trade

2. PwC. Global Digital IQ Survey 2024: Reimagining Digital Strategy // PwC Global Report, 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/digital/global-digital-iq.html

3. Agrohub. Digital Logistics Solutions for Ukrainian Agribusiness. Kyiv, 2023. URL: https://agrohub.ua

4. Проєкт «Digital Transport Corridors» // Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2024. URL: https://mtu.gov.ua

5. Руденко О. М. Цифровізація логістики України: виклики та перспективи розвитку. *Економіка і суспільство*. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3125

УДК 339.9:[339.138:004]

Особливості впровадження цифрових маркетингових технологій у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Дзеніс Олексій Олександрович,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

Севрюков Олександр Валентинович,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: sever.sashav@gmail.com

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) у сучасних умовах глобальної цифрової економіки набуває принципово нового змісту. Цифрові технології радикально змінюють не лише способи комунікації між підприємствами та споживачами, а й логіку стратегічного планування, аналітики ринків, моніторингу конкурентного середовища. Для українських підприємств, що прагнуть посилити позиції на міжнародних ринках, впровадження цифрових маркетингових технологій стає не просто трендом, а системною умовою ефективного управління ЗЕД і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Цифрові маркетингові технології (digital marketing technologies, DMT) у контексті управління ЗЕД охоплюють сукупність інструментів і процесів, що забезпечують взаємодію підприємства з міжнародним середовищем через цифрові канали, платформи та аналітичні системи.

Йдеться не лише про використання соціальних мереж чи онлайн-реклами, а про комплексну інтеграцію цифрових механізмів у стратегічну модель підприємства. Як підкреслюють Ф. Котлер і Х. Картаджайя, цифровий маркетинг у міжнародному бізнесі переходить від

інструментальної функції до інтегрованої, стаючи частиною стратегічного управління [1].

Упровадження цифрових маркетингових технологій доцільно розглядати через систему управлінських механізмів, що забезпечують цілісність управління ЗЕД у цифровому середовищі. Серед них ключовими є аналітичний, комунікаційний, інтеграційний, контролінговий та адаптаційний механізми.

Аналітичний механізм є базовою ланкою цифрової трансформації управління. Він охоплює застосування цифрових платформ збору, оброблення та інтерпретації Великих Даних (Big Data), інструментів маркетингової аналітики (Google Analytics, Data Studio, Power BI), а також алгоритмів машинного навчання для прогнозування ринкової динаміки.

На думку С. Базилюка [2], формування аналітичної компетентності підприємства визначає його спроможність приймати стратегічні рішення на основі даних, а не інтуїції, що критично важливо для управління експортними процесами в умовах нестабільності зовнішніх ринків.

Комунікаційний механізм спрямований на побудову інтегрованої системи цифрових взаємодій підприємства з партнерами, клієнтами й дистриб'юторами у глобальному просторі. Його сутність полягає у використанні цифрових платформ B2B-комунікації, маркетплейсів, автоматизованих систем управління контактами (CRM) та технологій контент-маркетингу для створення персоналізованих пропозицій. Як підкреслюють Ханна та Криттенден [3], цифрова комунікація стала ключовим фактором гнучкості міжнародних маркетингових стратегій, оскільки забезпечує зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Інтеграційний механізм охоплює синхронізацію цифрових маркетингових технологій із внутрішніми бізнес-процесами підприємства. Йдеться про створення єдиного інформаційного простору

між підрозділами маркетингу, логістики, фінансів та виробництва на базі CRM-, ERP- та CDP-платформ. Як зазначає М. Краус [4], цифрова інтеграція сприяє скороченню транзакційних витрат, підвищенню прозорості угод і мінімізації часових затримок.

Контролінговий механізм реалізується через формування системи показників ефективності цифрового маркетингу (KPI), зокрема ROI, CAC, LTV, коефіцієнта конверсії та індексу цифрової присутності бренду. Як наголошує Д. Чаффі [5], цифровий контролінг перетворює маркетинг на керовану систему, де кожна дія піддається кількісній оцінці, а прийняття управлінських рішень ґрунтується на інтегрованих даних.

Адаптаційний механізм забезпечує гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Його сутність полягає у використанні аналітики трендів, автоматизованих систем конкурентної розвідки (competitive intelligence), а також інструментів прогнозування на основі AI-алгоритмів. Практика показує, що компанії, які активно застосовують цифрову адаптацію, скорочують цикл прийняття управлінських рішень у ЗЕД порівняно з традиційними моделями [6].

Під впливом цифрових технологій змінюється і організаційна архітектоніка управління ЗЕД. Якщо раніше основний акцент робився на функціональному розподілі завдань (маркетинг, логістика, аналітика), то сьогодні формується мережевий принцип управління, у якому інформаційні потоки є наскрізними, а ключову роль відіграють крос-функціональні команди. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на міжнародні виклики, інтегрувати маркетингові та фінансові рішення і підтримувати цифрову стійкість (digital resilience).

Варто також зазначити, що цифровізація управління ЗЕД в Україні має специфічні обмеження, пов'язані з нерівномірним рівнем технологічної зрілості підприємств. Частина компаній уже впровадила

CRM-системи, автоматизований документообіг і онлайн-платформи комунікації, однак значна кількість експортерів досі перебуває на початковому етапі цифрової трансформації.

На міжнародному рівні простежується тенденція до формування єдиних стандартів цифрового маркетингу у зовнішній торгівлі. У країнах ЄС активно впроваджуються концепції «Smart Export» і «Digital Trade Hub», які передбачають автоматизацію зовнішньоторговельних процедур і взаємодію з контрагентами через єдині цифрові платформи. У США та Південній Кореї акцент робиться на розвитку платформ аналітики ланцюгів постачань (Supply Chain Analytics) і систем прогнозування на основі штучного інтелекту. Для України вивчення цих моделей є важливим напрямом формування стратегії цифрової інтеграції до глобальної економіки.

Отже, впровадження цифрових маркетингових технологій у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є багатовимірним процесом, що поєднує технічні, організаційні та стратегічні аспекти.

Цифрові інструменти забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень, прискорюють комунікації, підвищують ефективність управління експортом і сприяють розвитку інноваційної моделі конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методики оцінювання ефективності цифрових механізмів управління ЗЕД на основі інтегральних індикаторів цифрової зрілості підприємств.

Література

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван І. Маркетинг 5.0. Технології для людяності. Київ, 2021. 384 с.

2. Базилюк С. А. Цифрова економіка: виклики та можливості для України. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 3–15.

3. Hanna R., Rohm A., Crittenden V. Social Media as a Marketing Tool: Opportunities and Challenges. *Business Horizons.* 2021. Vol. 64. No. 5. P. 597–607.

4. Kraus M., Schiavone F., Plattfaut R. Digital Transformation Strategies in SMEs: A Systematic Review. *Technological Forecasting and Social Change.* 2023. Vol. 191. Article 122474.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122474

5. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. London : Pearson, 2022. 696 p.

6. Global Digital IQ Survey 2024: Reimagining Digital Strategy // PwC Global Report, 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/digital/global-digital-iq.html

УДК 004.8:339.13

Керування проєктом впровадження технологій штучного інтелекту для аналізу міжнародних ринків: адаптація досвіду ЄС в Україні

Дзеніс Олексій Олександрович,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

Чан Іван,
студент 2 курсу магістратури, ННІ міжнародних відносин,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: ivan0kh003@gmail.com

За останнє десятиліття процеси управління проєктами та аналітики міжнародних ринків зазнали істотних трансформацій під впливом цифрових технологій. Однією з ключових рушійних сил цих змін є штучний інтелект (ШІ), який забезпечує новий рівень автоматизації, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Використання ШІ у сфері аналізу міжнародних ринків дозволяє компаніям ефективно обробляти великі обсяги даних, визначати тренди, прогнозувати попит і ризики, а також оптимізувати стратегії виходу на глобальні ринки.

Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю впровадження сучасних інтелектуальних систем у процеси управління міжнародними проєктами, зокрема для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному рівні. Європейський досвід показує, що успішна імплементація технологій ШІ можлива лише за наявності ефективного управлінського підходу, який поєднує інноваційні технології з чіткими етичними й правовими рамками.

Прийняття в Європейському Союзі Artificial Intelligence Act стало важливим кроком до створення гармонізованого регуляторного середовища для розвитку ШІ, і цей досвід має бути адаптований

в Україні з урахуванням положень Концепції розвитку штучного інтелекту та Стратегії цифрової трансформації економіки.

Серед зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджують питання впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у процеси управління та аналізу міжнародних ринків, варто зазначити М. Янсіті, К. Лакгані, А. Аґравала, Дж. Ґанса, А. Ґолдфарба, М. Балицьку, Н. Крауса, І. Струтинську, О. Голобородько, а також Т. Лук'янець та Д. Городинського. У своїх працях вони розкривають роль ШІ як стратегічного інструменту управління, який дозволяє автоматизувати аналітичні процеси, підвищити точність прогнозування ринкових тенденцій і забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень на глобальному рівні.

Зокрема, Іансіті та Лакгані у своїй роботі Competing in the Age of AI підкреслюють, що впровадження алгоритмічних систем змінює саме уявлення про управління організаціями, роблячи їх більш гнучкими, орієнтованими на дані та здатними швидко адаптуватися до ринкових викликів [1].

Аґравал, Ґанс і Ґолдфарб у праці «Prediction Machines» наголошують, що ШІ виступає не просто інструментом автоматизації, а економічним чинником, який здешевлює процес передбачення і створює нову конкурентну перевагу для компаній, що працюють на глобальних ринках [2].

Серед європейських дослідників і міжнародних інституцій варто виділити Європейську комісію, ОЕСР та Світову організацію торгівлі. У звіті Trading with Intelligence: How AI shapes and is shaped by international trade (WTO, 2024) зазначено, що технології ШІ стають ключовим фактором формування нової архітектури міжнародних ринків, де конкурентоспроможність визначається ефективністю використання даних та аналітичних систем [3]. Документи ЄС, зокрема Artificial Intelligence Act та Data Act, формують нормативну основу управління проєктами впровадження ШІ, встановлюючи вимоги до прозорості, безпеки й етичного використання даних [4].

Серед українських учених питання цифрової трансформації, управління проєктами та адаптації європейських норм у сфері ШІ активно розглядають Н. Краус, Л. Жердецька, І. Струтинська, М. Балицька, О. Романенко та інші. Вони акцентують увагу на тому, що ефективне використання технологій ШІ в управлінні економічними процесами можливе лише за умови інтеграції міжнародних стандартів і побудови національної політики цифрової безпеки. Зокрема, Краус Н. та Балицька М. наголошують, що адаптація європейських підходів, передбачених Artificial Intelligence Act, сприятиме гармонізації української цифрової економіки з єдиним ринком ЄС та забезпечить підвищення ефективності прийняття управлінських рішень [5].

Своєю чергою, у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, затвердженій Кабінетом Міністрів України у 2020 році, визначено основні напрями розвитку галузі, зокрема створення національної системи управління проєктами ШІ, інтеграцію наукових досліджень із практичними рішеннями та формування етичних стандартів використання технологій [6]. Це створює підґрунтя для поетапної адаптації досвіду ЄС в українське законодавство та управлінську практику.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що питання впровадження технологій штучного інтелекту у систему управління проєктами є багатовимірним і охоплює економічний, управлінський, технологічний та правовий аспекти. Досвід ЄС, узгоджений із національними стратегіями України, відкриває можливості для створення сучасної моделі управління, здатної забезпечити ефективний аналіз міжнародних ринків і підвищити інноваційний потенціал національної економіки.

Література

1. Іансіті М., Лакгані К. Керування в епоху штучного інтелекту: стратегія та лідерство в умовах алгоритмічної економіки. *Harvard Business Review Press*. 2020. 256 с. URL: https://hbr.org/product/competing-in-the-age-of-ai

2. Аґравал А., Ґанс Дж., Ґолдфарб А. Машини передбачення: економіка штучного інтелекту. *Harvard Business Review Press*. 2018. 272 с. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53888

3. World Trade Organization. Штучний інтелект у міжнародній торгівлі: як технології формують світову економіку // Geneva: WTO Publications. 2024. 115 с. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trading_with_intelligence_ai_2024_e.pdf

4. European Commission. Регламент (ЄС) 2024/1689 про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689

5. Краус Н. М., Балицька М. В. Штучний інтелект як ключовий елемент цифрової трансформації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 53. С. 47–53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3199

6. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінет Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80

УДК 338.5:004

Управління ціноутворенням на IT-продукти та послуги для міжнародних клієнтів в умовах трансформації цифрової економіки України

Дзеніс Олексій Олександрович,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: oleksiy.dzenis@hneu.net;

Широкий Роман Валерійович,
студент 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: romanchemp@gmail.com

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки питання ціноутворення на IT-продукти та послуги набуває особливого, стратегічного значення. Вартість інформаційних технологій сьогодні є не лише економічним показником, а й важливим індикатором інноваційного потенціалу, рівня цифрової зрілості підприємства, його технологічної спроможності та здатності забезпечувати стале зростання у конкурентному середовищі. Український IT-сектор, який демонструє динамічні темпи розвитку та активно інтегрується у світовий ринок, зіштовхується з необхідністю формування ефективних моделей ціноутворення, що відповідали б глобальним стандартам ведення бізнесу, вимогам міжнародних клієнтів і внутрішнім особливостям економіки.

Формування вартості IT-продуктів визначається багатьма чинниками: рівнем технологічної складності розробки, ступенем унікальності розробленого рішення, наявністю елементів інтелектуальної власності, брендовою впізнаваністю компанії, рівнем персоналізації продукту під потреби конкретного клієнта, обсягом післяпродажного обслуговування, витратами на дослідження, розробки та тестування, а також кадровими і часовими ресурсами.

Окрім того, важливу роль відіграють фактори зовнішнього середовища – податкова політика, валютна стабільність, економічна безпека, рівень цифровізації державного сектора та наявність високотехнологічної інфраструктури.

Як зазначає Васильцова С. [1], цифрова економіка формує абсолютно нову парадигму господарювання, в якій ціна стає не просто грошовим еквівалентом витрат, а інформаційним сигналом, що передає ринку відомості про інноваційність, конкурентоспроможність та технологічний рівень підприємства.

В умовах високої динаміки ринку IT-послуг саме гнучке ціноутворення дозволяє підприємствам не лише зберігати стабільність, а й швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові продукти, експериментувати з бізнес-моделями та залучати інвестиції. Ціна в цифровій економіці є частиною комунікаційної стратегії, засобом позиціонування бренду, способом управління поведінкою споживачів та інструментом підвищення лояльності клієнтів [5].

Сучасні підходи до управління ціноутворенням у сфері IT-бізнесу передбачають використання інноваційних гнучких моделей, зорієнтованих на конкретні потреби замовників, масштаб проєкту та рівень його невизначеності. Найпоширенішими серед них є моделі «time and material» (ціна формується на основі витраченого часу та ресурсів), «fixed price» (фіксована вартість проєкту, погоджена заздалегідь) та «subscription-based pricing» (підписна модель, що передбачає регулярні платежі за користування програмним продуктом або сервісом) [4]. Як зазначається у дослідженнях [3], саме такі підходи забезпечують баланс між гнучкістю ціни, економічною доцільністю та прозорістю фінансових розрахунків. Вони дозволяють IT-компаніям мінімізувати ризики, пов'язані з непередбаченими витратами, і забезпечити стабільне отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

Важливою характеристикою цифрової економіки є підвищений рівень конкуренції, де успіх компанії залежить не лише від якості її

продукту, а й від здатності оперативно адаптувати цінову політику до змін ринкових умов. На думку Лімана [2], ефективність ціноутворення у сучасних умовах безпосередньо залежить від рівня автоматизації управлінських процесів та використання аналітичних технологій.

Застосування систем Big Data, Machine Learning, Business Intelligence і Predictive Analytics надає підприємствам можливість глибше аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати поведінку споживачів і оптимізувати цінову стратегію в реальному часі. Автоматизовані інструменти дозволяють компаніям проводити моніторинг конкурентних пропозицій, виявляти цінові тренди, аналізувати еластичність попиту і визначати найвигідніші рівні цін на основі комплексних алгоритмів [4].

Особливої уваги заслуговує експортний сегмент українського ІТ-ринку, який є одним із найрозвиненіших у Східній Європі. Значна частина українських компаній працює з клієнтами із США, Канади, Великої Британії, Німеччини, Польщі та країн Балтії.

У цьому контексті постає потреба врахування валютних ризиків, особливостей міжнародного оподаткування, законодавчих обмежень, різниці в договірному праві, а також рівня довіри між сторонами. Васильцова [1] зазначає, що цифровізація економічних процесів не лише розширює можливості для експорту ІТ-послуг, але й створює нові виклики, зокрема щодо забезпечення податкової прозорості, захисту прав інтелектуальної власності, регулювання трансакцій у цифровому середовищі та застосування міжнародних стандартів фінансової звітності.

Водночас ціноутворення у сфері ІТ не може ґрунтуватися виключно на принципі мінімізації витрат або зниження цін. За твердженням Васильцової [1], конкурентоспроможність ІТ-компанії визначається не рівнем ціни, а рівнем цінності, яку вона здатна створити для свого клієнта. Ця цінність може мати різний характер – технологічний (інноваційність продукту), організаційний (ефективність про-

цесів), сервісний (якість супроводу, гнучкість у роботі з клієнтом) або репутаційний (довіра до бренду). Тому сучасні ІТ-підприємства повинні поєднувати цінову політику зі стратегією інноваційного розвитку, маркетинговими інструментами позиціонування та брендменеджментом, що у сукупності забезпечує їхню стійкість на глобальному ринку.

Таким чином, система управління ціноутворенням у сфері ІТ-продуктів в Україні потребує поглибленої аналітики, інтеграції міжнародного досвіду та впровадження інноваційних технологій управління. Використання цифрових інструментів у поєднанні з аналітичними платформами дозволяє підвищити точність фінансового планування, оптимізувати витрати та формувати економічно обґрунтовані ціни, що відповідають глобальним вимогам. Раціональне поєднання гнучких моделей ціноутворення, систем штучного інтелекту та прогнозної аналітики створює новий рівень ефективності у діяльності українських ІТ-компаній. Це сприятиме зміцненню їхніх позицій на міжнародному ринку, забезпеченню високої конкурентоспроможності та стійкому розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Окрім зазначеного, важливим напрямом удосконалення системи управління ціноутворенням у сфері ІТ-продуктів для міжнародних клієнтів є впровадження стратегічного підходу до ціноутворення, заснованого на принципах ціннісно-орієнтованого менеджменту (value-based management). Такий підхід передбачає визначення ціни не лише через собівартість чи конкурентне середовище, а передусім через сприйняття клієнтом цінності продукту, який створює додану вигоду для його бізнесу. У глобальній практиці ІТ-компанії дедалі частіше застосовують комбіновані моделі, що поєднують фіксовану та змінну частини вартості залежно від досягнутих результатів (performance-based pricing), а також динамічні алгоритми коригування цін, побудовані на машинному навчанні та поведінковій аналітиці споживачів.

Література

1. Васильцова С. Подвійне ціноутворення. Як інформаційні технології змінюють правила гри. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2024. № 4.

2. Ліман В. Динамічне ціноутворення в українському інтернет-ритейлі. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2024. № 1. С. 231–236.

3. Шаульська Л. В. Моделі ціноутворення на інноваційну продукцію в системі економічної оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2024. № 1. С. 130–136.

4. Юхименко-Назарук І. Економічний потенціал України та монетизація цифрових послуг в ЄС: взаємозв'язок та перспективи». *Via Economica*. 2024. № 6. С. 16.

DOI: 10.32782/2786-8559/2024-6-16

5. Яворський П., Таран С., Шепотило О., Гаманюк О. Інтеграція України у Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу. Потенційні економічні переваги. Київ : ГО «Український центр європейської політики», 2020. 53 с.

УДК 005.336.2:004:339.9

Формування цифрової культури менеджера у глобальному бізнес-середовищі

Дибач Інна Леонідівна,
д-р екон. наук, професор,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: inna.dybach@hneu.net

У сучасному світі, де цифрові технології формують нову логіку економічних відносин і перетворюють бізнес на динамічні мережеві системи, одним із ключовим ресурсом успіху стає цифрова культура менеджера. Саме вона визначає здатність управлінців ефективно поєднувати технологічні можливості з гуманітарними цінностями, приймати стратегічні рішення на основі даних та підтримувати адаптивність організацій у глобальному конкурентному середовищі. Менеджер із розвиненою цифровою культурою створює цифрове мислення в команді, формує культуру довіри, відкритості та постійного вдосконалення.

У науковому просторі питання формування цифрової культури менеджера у глобальному бізнес-середовищі розглядається як міждисциплінарний напрям, що поєднує дослідження цифрового лідерства, трансформації управлінських моделей та еволюції організаційної культури. Ця проблематика опинилася у полі зору таких науковців, як Grewal D., Herhausen D. [1], Гуменний О. [2], Дегтярьов В. [3], Кривенко С. [4], Muis I. [5], Oklander M. [6], Трушкіна Н., Чернух Д [7].

Проте публікації окреслюють або загальні засади цифрової трансформації та лідерства, або організаційну культуру в цілому, залишаючи недостатньо опрацьованим категорій «цифрова культура менеджера» та дослідження її конструювання в різних міжкультурних контекстах.

Метою публікації є уточнення дефініції цифрової культури менеджера та розгляд підходів до її формування в умовах глобального бізнес-середовища, що зазнає цифрової трансформації.

У сучасних дослідженнях часто спостерігається ототожнювання поняття «цифрова культура» з термінами «цифрова компетентність», «цифрова поведінка», «е-культура», «цифровий інтелект» тощо. Однак зазначені терміни висвітлюють один чи декілька проявів цифрової культури та не враховують повною мірою індивідуальну відповідальність керівника за розвиток цифрової компетентності команди, етичне застосування технологій, забезпечення кібербезпеки та підтримку інноваційного мислення (*табл.* 1).

Таблиця 1

Сутнісні елементи дефініції «цифрова культура менеджера»

Аспект	Змістовне навантаження
Мотиваційний	Включає орієнтацію на інноваційність, відкритість до змін, готовність до навчання протягом життя та відповідальність за цифрову трансформацію
Компетентнісний	Передбачає цифрову грамотність, стратегічне розуміння можливостей цифрових технологій, володіння навичками роботи з даними та впровадженням цифрових рішень
Комунікаційний	Відображає вміння використовувати цифрові інструменти для управління командами, дистанційної взаємодії, мультикультурної комунікації та спільної роботи у віртуальних просторах
Етичний	Пов'язаний із дотриманням принципів цифрової відповідальності, прозорості, захисту даних та забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів

Джерело: розроблено автором за [2–4; 7]

Отже, цифрову культуру менеджера доцільно інтерпретувати як комплексну характеристику професійної діяльності, що охоплює готовність, здатність та мотивацію використовувати цифрові технології для підвищення ефективності управлінських процесів, взаємодії із

зацікавленими сторонами та забезпечення інноваційного розвитку організації. Цифрова культура менеджера виступає основою формування цифрового лідерства та здатності забезпечувати інноваційний розвиток організації в умовах невизначеності та технологічної турбулентності глобального ринку.

Формування цифрової культури менеджера є комплексним процесом, що зумовлений впливом низки зовнішніх і внутрішніх чинників [3; 4; 7; 8]. Провідну роль серед них відіграють освітні та професійні навички, що передбачають наявність сучасної управлінської підготовки та розвиток цифрових компетентностей. Технологічні умови формують необхідність адаптації до швидкого оновлення цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту та систем підтримки управлінських рішень.

Корпоративне середовище визначає організаційні стандарти використання цифрових технологій, рівень технологічної підтримки, стиль лідерства та культуру командної взаємодії в цифровому просторі. Таким чином, цифрова культура менеджера формується на перетині професійної підготовки, організаційних практик і впливу глобального цифрового середовища, забезпечуючи здатність керівника ефективно діяти в умовах цифрової економіки та глобальної конкурентної взаємодії.

Формування цифрової культури менеджера потребує системного використання сучасних методів навчання та інструментів розвитку. На *рис. 1* наведено послідовність формування корпоративної культури в умовах глобалізації та безперервного розвитку інформаціцних технологій.

Отже, формування цифрової культури менеджера у глобальному бізнес-середовищі є ключовою передумовою ефективного управління та забезпечення стійкої конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху. Цифрова культура управлінця постає інтегрованою характеристикою професійної діяльності, що охоплює ціннісну орієнтацію на інновації, високий рівень цифрової грамотності, здат-

ність до стратегічного застосування цифрових технологій та дотримання принципів цифрової етики.

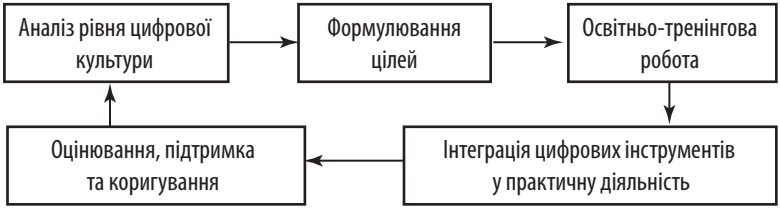


Рис. Формування цифрової культури менеджера

Її розвиток залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Представлена концептуалізація й окреслений процес формування цифрової культури менеджера підтверджують необхідність системного, безперервного та стратегічно орієнтованого підходу, який поєднує освітні механізми, корпоративні інструменти та особистісну мотивацію керівника до цифрового розвитку.

Література

1. Grewal D., Herhausen D., Ludwig S., Ordenes F. V. The future of digital communication research: Considering dynamics and multimodality. *Journal of Retailing.* 2022. Vol. 98 (2). P. 224–240.

2. Гуменний О. Д. Розвиток цифрової культури керівників закладів професійної освіти : монографія. Київ, 2024. 280 с.

3. Дегтярьов В. Ю. Зарубіжний досвід формування цифрової компетентності майбутніх менеджерів. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2025. No. 74. P. 108–117.

4. Кривенко С. О. Формування цифрових компетентностей менеджерів у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 45–49.

5. Muis I. Exploring the influence of digital leadership on organizational performance: the role of digital culture and digital literacy. 2025.

6. Oklander M., Karandin O., Ptashchenko O., Dybach I. LinkedIn as a key tool for targeted advertising in industrial B2B marketing. *Economics of Development*. 2025. Vol. 24 (2). P. 113–121.

DOI: https://doi.org/10.63341/econ/2.2025.113

7. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. Vol. 2. No. 1. P. 19–33.

8. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y., DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022.

DOI: 10.2760/115376, JRC128415

УДК 336.748.5

Цифрові інструменти мінімізації фінансових ризиків у міжнародній банківській діяльності

Довга Єлизавета Володимирівна,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: lizadovga24@gmail.com

Цифровізація банківського сектора відкриває нові можливості для моніторингу, прогнозування та зменшення ризиків завдяки використанню аналітики Великих Даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Водночас швидкий розвиток фінтех-рішень підсилює необхідність створення надійних механізмів кібербезпеки та управління інформаційними ризиками. Для України важливо вивчити досвід Європейського Союзу щодо застосування цифрових інструментів у фінансовому секторі для підвищення стабільності банківської системи. Тому дослідження цифрових механізмів зменшення фінансових ризиків набуває стратегічного значення для інтеграції українського банківського ринку у європейський фінансовий простір.

Фінансові ризики у міжнародній банківській діяльності включають валютні, кредитні, ринкові, ліквідні, операційні та комплаєнс-ризики. У сучасних умовах відбувається перехід від реактивного до превентивного управління ризиками, коли банки активно впроваджують цифрові аналітичні платформи для моніторингу та прогнозування ризикових подій у реальному часі.

Згідно зі звітами Bank for International Settlements (BIS) та Європейського центрального банку, цифрові інструменти допомагають зменшити ймовірність фінансових втрат до 30–40 % завдяки швидкому виявленню аномальних транзакцій та моделінгу сценаріїв ризику [1].

Механізм цифрового управління ризиками у міжнародних банках базується на інтеграції аналітичних, автоматизованих і кіберзахисних рішень. Ці засоби охоплюють усі етапи ризик-менеджменту – від ідентифікації до прогнозування та контролю ризиків (*табл. 1*).

Таблиця 1

Основні цифрові інструменти мінімізації фінансових ризиків у міжнародних банках

№	Цифровий інструмент	Основна функція	Приклади використання	Очікуваний ефект
1	Штучний інтелект і ML	Виявлення аномалій і прогноз ризиків	HSBC, JPMorgan Chase	Зменшення кредитних і шахрайських ризиків
2	Блокчейн	Прозорість і незмінність транзакцій	RippleNet, Citi	Мінімізація ризиків шахрайства та подвійних платежів
3	Big Data-аналітика	Оцінка макро- і мікрофінансових ризиків	Deutsche Bank, UBS	Підвищення точності ризик-моделювання
4	Хмарні технології	Централізований контроль та аудит	BNP Paribas, Santander	Зниження операційних витрат і ризиків
5	RegTech-системи	Автоматизація дотримання норм і стандартів	Barclays, ING	Зменшення регуляторних та репутаційних ризиків

Джерело: [5]

Алгоритми прогнозного аналізу з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML) допомагають виявити потенційні загрози неплатоспроможності контрагентів, шахрайства або коливань ринку ще до їх виникнення. Наприклад, банки груп HSBC і JPMorgan Chase застосовують системи машинного навчання для аналізу транзакцій клієнтів і виявлення відхилень від стандартної поведінки [2].

Технологія блокчейн надає прозорість транзакцій і ускладнює їх підробку. Вона широко використовується для зменшення ризиків подвійних платежів, відмивання грошей (AML) та підвищення дові-

ри до міжнародних розрахунків. Зокрема, система RippleNet застосовується банками Азії та ЄС для швидких і безпечних міжнародних переказів.

Застосування аналітики великих даних дозволяє оцінювати макроекономічні й мікрофінансові ризики. Дані з різних джерел – платіжних систем, SWIFT, біржових котирувань, відкритих реєстрів – інтегруються в аналітичні модулі для формування динамічного профілю ризику клієнта або країни-партнера.

Хмарні платформи, такі як Google Cloud for Financial Services або Microsoft Azure Banking Cloud, допомагають міжнародним банкам централізовано керувати ризиковими показниками, проводити аудити й стрес-тести систем у реальному часі, зменшуючи операційні ризики [3].

Регуляторні технології відповідності (RegTech) дозволяють банкам автоматично контролювати відповідність міжнародним стандартам: Basel III, FATCA, AMLD V, GDPR. Це суттєво знижує репутаційні й регуляторні ризики у глобальному середовищі [4].

Сучасні міжнародні банки, такі як HSBC, JPMorgan Chase, UBS і Deutsche Bank, активно впроваджують комплексні системи моніторингу ризиків на основі штучного інтелекту та платформами відповідності на базі блокчейну, що дозволило знизити втрати від шахрайства на 20–25 % [5]. Використання цифрових технологій трансформує підходи до управління ризиками на всіх рівнях банківської системи: на стратегічному рівні цифрові інструменти інтегруються у системи корпоративного управління ризиками (ERM) згідно з ISO 31000:2018; на операційному рівні застосовується аналіз даних для виявлення аномалій у поведінці клієнтів, що допомагає запобігти шахрайству та помилковим транзакціям; на міжнародному рівні блокчейн та RegTech сприяють більшій прозорості трансграничних платежів і дотриманню міжнародних фінансових стандартів (Basel III, FATF, GDPR).

Завдяки поєднанню аналітики даних, автоматизації процесів і кібербезпеки формується інтегрована модель цифрового ризик-менеджменту, яка підвищує адаптивність банків до глобальних викликів. Використання цифрових технологій у сфері мінімізації фінансових ризиків стає ключовим чинником конкурентоспроможності міжнародних банків. Інтеграція AI, блокчейну, Big Data, хмарних сервісів і RegTech не лише знижує рівень кредитних, ринкових, операційних і комплаєнс-ризиків, а й сприяє формуванню нової моделі стійкої фінансової екосистеми.

Для України та її банківської системи адаптація таких рішень має стратегічне значення – адже цифровізація ризик-менеджменту підвищує прозорість, ефективність і довіру до фінансового сектора на міжнародному рівні.

Отже, цифрові інструменти управління ризиками стають ключовою складовою міжнародної банківської діяльності в сучасних реаліях. Їх застосування забезпечує: зменшення ймовірності фінансових втрат і шахрайських дій; підвищення точності оцінки кредитного та ринкового ризику; забезпечення прозорості міжнародних операцій; відповідність вимогам міжнародних стандартів управління ризиками та комплаєнсу; зміцнення фінансової стабільності й довіри клієнтів. Тобто цифровізація ризик-менеджменту є не лише технологічною тенденцією, а стратегічним інструментом підвищення стійкості банків до глобальних фінансових викликів і невизначеності.

Література

1. Bank for International Settlements. Cyber resilience practices: Reducing the impact of cyber incidents in the financial sector. Basel, 2021. 68 p.

2. World Bank. Digital Financial Services and Risk Management: Policy Paper. Washington, D. C., 2021. 74 p.

3. Єрмолінський С. О., Квітка А. С. Цифровізація фінансового сектору України: виклики ризик-менеджменту та трансформація банківських моделей. *Фінанси України.* 2023. № 5. С. 43–57.

DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.05.043

4. Мазаракі А. А., Гончаренко І. В. Фінансові ризики у цифровій економіці: концептуальні засади управління. *Економіка та держава.* 2022. № 9. С. 12–19.

DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.12

5. OECD. Digital Disruption in Banking and Its Impact on Financial Stability. Paris : OECD Publishing, 2022. 62 p.

DOI: https://doi.org/10.1787/9f9f0f4e-en

УДК 336.7

Інструменти управління фінансовими ризиками у банківській діяльності

Довга Єлизавета Володимирівна,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: lizadovga24@gmail.com

У сучасних умовах нестабільності фінансового середовища банківська система стикається з підвищеним рівнем ризиків, що можуть впливати як на прибутковість, так і на стійкість функціонування банків. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання ефективного управління фінансовими ризиками для банківських установ набуває особливої актуальності. Тому управління фінансовими ризиками стає ключовою складовою стратегічного менеджменту. Правильний вибір інструментів мінімізації ризиків дозволяє забезпечити захист активів, стабільність фінансових потоків та дотримання нормативних вимог Національного банку України.

Фінансові ризики у банківській діяльності охоплюють кредитний, процентний, валютний, ліквідності та інші ризики, що виникають у процесі здійснення активних і пасивних операцій. Банківські установи застосовують комплекс організаційних, економічних, нормативних та ринкових інструментів для їх зниження [1, с. 34].

До важливих організаційних інструментів належать: система лімітів на операції, диверсифікація кредитного портфеля, контроль якості активів, раннє виявлення проблемних позичальників. Економічні інструменти передбачають формування резервів під ризикові операції, оптимізацію структури капіталу та використання страхових механізмів.

Значну роль відіграють ринкові інструменти – деривативи, хеджування, сек'юритизація, використання міжбанківських і валютних

операцій для компенсації коливань процентних ставок або курсів валют. Також сучасні банки активно впроваджують інформаційно-аналітичні системи стрес-тестування, що дозволяють прогнозувати наслідки шокових змін ринку [2, с. 47].

Таблиця 1

Основні інструменти управління фінансовими ризиками в банківській діяльності

Вид ризику	Приклади інструментів мінімізації	Характеристика застосування
Кредитний	Диверсифікація портфеля, скоринг позичальників, резервування	Зменшення ймовірності дефолту позичальників та покриття можливих збитків
Валютний	Хеджування валютними деривативами, валютні ліміти	Обмеження втрат від коливання валютних курсів
Процентний	Інструменти фіксації ставки, свопи, GAP-аналіз	Збалансування активів і пасивів за строками та ставками
Ризик ліквідності	Управління грошовими потоками, підтримка обов'язкових резервів	Забезпечення здатності банку виконувати зобов'язання вчасно
Ризик ринку	Стрес-тестування, лімітування операцій з цінними паперами	Обмеження втрат від зміни ринкових цін на активи
Операційний	Внутрішній аудит, системи комплаєнсу, автоматизація операцій	Зменшення ймовірності помилок персоналу та технічних збоїв

Джерело: [2]

Ільчук В. П. та Федорів Ю. М. зазначають, що фінансові ризики, з якими стикаються банківські установи в умовах воєнного стану, мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Найбільш загрозливими є кредитний, ліквідності та валютний ризики, адже вони безпосередньо впливають на здатність банків виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та підтримувати стабільність грошово-кредитної системи. Додатково посилюються операційні, кібернетичні та репутаційні ризики, що знижує стійкість банківської інфраструктури та

довіру населення [3]. Павленко Л. Д. та Криклій О. А. зауважують, що в умовах дії воєнного стану в Україні суттєво зросли масштаби прояву фінансових ризиків, що поставило банківські установи перед безпрецедентними викликами. Традиційні ризики набули нових форм, а також з'явилися додаткові загрози, зумовлені воєнними чинниками.

Це підвищило актуальність пошуку та впровадження ефективних заходів їх мінімізації. Військова агресія проти України спричинила формування якісно нової системи ризиків, яка виникла під впливом поєднання класичних мікро- та макроекономічних факторів із особливостями функціонування в умовах воєнного стану [4]. Регуляторні та стратегічні ризики формують нові умови діяльності, змушуючи банки переглядати бізнес-моделі та шукати адаптивні шляхи розвитку. Сукупна дія зазначених факторів обмежує можливості банків щодо інвестицій, кредитування та підтримки національної економіки.

Науковці [4; 5] зазначають, що в умовах воєнного стану, який спричинив зростання економічної нестабільності та поглиблення кризових процесів у фінансовій системі держави, особливої актуальності набуває мінімізація фінансових ризиків банківських установ. Для досягнення цієї мети необхідно застосовувати комплексні підходи та розробляти адаптивні стратегії ризик-менеджменту, серед яких найбільш дієвими вважаються [4; 5]:

- формування інтегрованої системи управління ризиками, що охоплює всі ключові їх види: кредитні, ринкові, операційні, репутаційні та стратегічні;
- проведення стрес-тестування та сценарного аналізу, яке передбачає моделювання критичних сценаріїв (збройні конфлікти, фінансовий дефолт, кібератаки) з подальшою оцінкою здатності банків витримувати екстремальні події та розробкою планів дій у надзвичайних ситуаціях;

- застосування кількісних і якісних методів прогнозування і оцінки ризиків, включно з експертними оцінками для нефінансових загроз (репутаційних, юридичних тощо);
- диверсифікація та лімітування ризиків, що передбачає обмеження концентрації за галузями, регіонами та категоріями клієнтів, а також встановлення лімітів на кредитні, валютні й інвестиційні операції;
- формування резервів і використання страхових механізмів, зокрема створення адекватних резервів під кредитні збитки та залучення страхових інструментів для покриття операційних ризиків;
- посилення заходів з кібербезпеки та цифрової стійкості, що включає організацію ефективного внутрішнього контролю й регулярне навчання персоналу протидії кіберзагрозам;
- забезпечення стратегічної гнучкості, яка проявляється у перегляді бізнес-моделей і їхньому пристосуванні до умов воєнного часу.

Отже, ефективне управління фінансовими ризиками є фундаментом стабільної діяльності банків. Використання різноманітних інструментів дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, підвищити захищеність активів і забезпечити довіру клієнтів. У сучасних умовах банки мають постійно удосконалювати ризик-менеджмент, впроваджуючи цифрові технології прогнозування та відповідні механізми контролю згідно з міжнародними вимогами Basel III. Саме комплексний підхід гарантує адаптивність банківської системи до викликів фінансового ринку.

Література

1. Hull J. Risk Management and Financial Institutions. Hoboken, NJ : Wiley, 2022. 640 p.

2. Jorion P. Financial Risk Manager Handbook. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 832 p.

3. Ільчук В. П., Федорів Ю. М. Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 133–148.

DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148

4. Павленко Л. Д., Криклій О. А. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 5. С. 126–132.

5. Петик Л., Міщенко К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98

УДК 339.5

Використання інноваційних технологій в аграрному секторі України: досвід ЄС

Жигилій Олена Геннадіївна,
аспірант спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: fedorova.olena@hheu.com

У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективність аграрного сектора визначається здатністю підприємств упроваджувати новітні технології, автоматизувати аграрні процеси, використовувати відновлювані джерела енергії, екологічно безпечні технології землеробства, впроваджувати цифрові системи управління виробництвом та моніторингу управління. Це дозволяє підвищити урожайність, знизити витрати ресурсів і покращити екологічні показники виробництва.

Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність комплексного підходу до цифровізації аграрного сектора. У рамках Спільної аграрної політики (CAP) та ініціативи «Європейський зелений курс» країни ЄС активно впроваджують технології точного землеробства, включаючи GPS-навігацію, дрони для моніторингу посівів, системи автоматичного поливу та датчики для аналізу стану ґрунту. Особлива увага приділяється розвитку «розумних ферм» (smart farming), які інтегрують Великі Дані, штучний інтелект та Інтернет речей для оптимізації виробничих процесів. Країни – члени ЄС активно використовують фінансування через програму «Горизонт Європа» для підтримки агротехнологічних стартапів і дослідницьких проєктів.

Важливим елементом європейського досвіду є створення цифрових платформ для обміну даними між фермерами, науковцями та державними органами, що забезпечує швидке поширення інновацій.

Крім того, ЄС активно розвиває систему сертифікації органічної продукції та відстеження походження товарів через блокчейн-технології, що підвищує довіру споживачів і створює додаткову вартість для виробників.

Оцінка зазначених факторів в Україні свідчить, що на значній частині агропідприємств існує нагальна потреба в підвищенні рівня технічного оснащення, модернізації виробничої бази та оптимізації управлінських процесів. Багато аграрних господарств досі використовують застарілу техніку, не мають достатнього рівня автоматизації чи цифрового контролю, що знижує ефективність і конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Водночас важливим залишається кадровий аспект – дефіцит кваліфікованих фахівців у галузі агрономії, агроінженерії, логістики та менеджменту часто стає стримувальним фактором для розвитку агробізнесу. Підвищення кваліфікації робітників, впровадження сучасних технологій і цифровізація процесів у сільському господарстві допоможуть аграрному сектору швидко адаптуватися до змін, покращити управління ресурсами і підвищити якість продукції [1; 2].

Якість і конкурентоспроможність української аграрної продукції значною мірою залежать від організації логістичних ланцюгів, розвитку транспортної інфраструктури та систем сертифікації відповідно до міжнародних стандартів. Оптимізація транспортних коридорів, мита та спрощення митних процедур здатні істотно знизити витрати експортерів і підвищити привабливість української продукції для імпортерів.

Для виходу на нові ринки потрібне дотримання суворих вимог до безпечності, екологічності й відстеження країни походження товару. Це передбачає впровадження систем контролю якості, інвестиції у лабораторії, склади, холодильні комплекси та сучасні транспортні засоби. Зокрема, у контексті інтеграції України з Європейським Союзом зростає необхідність відповідності суворим стандартам і ре-

гламентам, що потребує додаткових інвестицій і змін у виробничих процесах [3].

Удосконалення експортного потенціалу можливе через розвиток доданої вартості в агропромисловості, а саме підвищення рівня перероблення сировини та виробництва готової харчової продукції. Зокрема, інвестування в харчову промисловість і переробні підприємства допоможе зменшити залежність від експорту сировинної продукції і створить конкурентні переваги [4].

Перспективи розвитку аграрної галузі в Україні пов'язані з активним залученням приватних інвестицій, розвитком стартап-екосистеми, державно-приватного партнерства та інтеграцією до європейських технологічних мереж. Підвищення експортного потенціалу українського аграрного сектора має ґрунтуватися на синергії природних ресурсів і технологічного розвитку. Тільки поєднання високопродуктивних земель, сучасних виробничих технологій, професійного кадрового забезпечення та ефективної логістики дозволить перетворити аграрну галузь на потужного драйвера економічного зростання.

Україна має всі передумови для того, щоб не лише залишатися одним із провідних експортерів сільськогосподарської сировини, а й перейти до експорту продукції з високою доданою вартістю, забезпечуючи тим самим стабільне економічне зростання та зміцнення своїх позицій на світових ринках.

Отже, інноваційні технології є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора України. Їхнє впровадження забезпечує ефективне використання ресурсів, зменшує екологічне навантаження і сприяє переходу до сталого розвитку сільського господарства.

Література

1. Іванов С. П., Литвиненко Л. І. Інновації в аграрному секторі як фактор експортного зростання. *Агропромисловий комплекс України*. 2023. № 12. С. 103–108.

2. Кузнєцов М. М., Ткаченко О. В. Модернізація виробничої інфраструктури агробізнесу. *Вісник аграрної науки*. 2025. Т. 12. № 3. С. 30–36.

3. Пилипченко В. О., Ковальчук І. М. Стратегії розвитку аграрного експорту України. *Економіка і менеджмент.* 2024. Вип. 8. С. 45–50.

4. Семенова Л. Д., Борисенко Ю. М. Маркетингові стратегії у зовнішній економічній діяльності аграрних підприємств. *Журнал зовнішньоекономічних досліджень*. 2024. Вип. 5. С. 12–18.

УДК 338.2:339.92

Морегосподарський комплекс України: синтез європейських концепцій і національних практик для інноваційної трансформації

Кім Віталій Олександрович,
аспірант кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
(м. Миколаїв, Україна)
e-mail: management@nuos.edu.ua

Стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України набуде статус національного пріоритету в умовах повоєнної відбудови. Морегосподарський комплекс є критичним чинником національної безпеки та конкурентоспроможності, але його традиційна модель функціонування виявилася нестійкою перед сучасними економічними та військовими шоками. У контексті євроінтеграційних процесів та адаптації до вимог Green Industrial Policy [1], The OECD Blue Economy in Cities and Regions programme [2], FuelEU Maritime [3] тощо критично важливим є перехід до інноваційної моделі розвитку.

Однак через відсутність єдиного законодавчого визначення морегосподарського комплексу та його фрагментарне регулювання окремими законами (*табл. 1*) виникає інституційна прогалина, яка перешкоджає розробці ефективної стратегії та організаційно-економічного механізму його трансформації.

Таким чином, галузева фрагментація нормативно-правового поля створює інституційну прогалину, що не дозволяє сформувати єдину, цілісну стратегію інноваційної трансформації морегосподарського комплексу. Подолання цього інституційного вакууму та забезпечення конкурентоспроможності морегосподарського комплексу в умовах європейської інтеграції вимагає переходу до системної парадигми, яка об'єднує економічні, інноваційні та екологічні чинники.

Таблиця 1

Інституційно-правове поле регулювання морегосподарського комплексу України (за галузевим принципом)

Складова морегосподарського комплексу	Основний нормативний акт	Сфера регулювання
Морські порти	Закон України «Про морські порти України»	Регулює діяльність, управління, інфраструктуру та функції морських портів, що є ядром морегосподарського комплексу
Рибне господарство	Закон України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів»	Регулює діяльність рибної промисловості та аквакультури, що є важливою складовою морегосподарського комплексу
Морський транспорт	Кодекс торговельного мореплавства України	Регулює відносини, що виникають при торговельному мореплавстві (судна, перевезення, навігація)
Приморські території	Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Регулює питання планування та розвитку регіонів, у тому числі приморських територій, де функціонує морегосподарський комплекс
Охорона моря	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»;	
Водний кодекс України	Регулює використання та захист морських ресурсів та акваторій, що є основою для сталої «блакитної» економіки	

Джерело: систематизовано автором згідно з [4; 5; 6; 7; 8; 9]

Саме такий комплексний та інтегрований підхід є основою для стратегій розвитку морегосподарського комплексу країн Європейського Союзу, що орієнтуються на «блакитну» економіку та техноло-

гічну модернізацію. Тому з метою визначення найбільш ефективних адаптаційних пріоритетів для України необхідним є проведення порівняльного аналізу цих європейських моделей.

Наскрізною стратегічною рамкою Європейської Комісії є концептуальна парадигма – Sustainable Blue Economy [10]. Це не лише економічний розвиток, а й інтеграція економічної діяльності з екологічною стійкістю. Sustainable Blue Economy фокусується на морських і прибережних секторах (порти, рибальство, туризм, морська енергетика) з метою досягнення кліматичної нейтральності, нульового забруднення та циркулярності. Крім того, згідно з EU Blue Economy Report 2025 [11], інновації в «блакитній» економіці (нові сектори) виявляються ключовим фактором сталого розвитку та зростання. Отже, Sustainable Blue Economy – це цільова стратегія, до якої має адаптуватися український морегосподарський комплекс для інтеграції в Європейський Союз.

На основі концептуальної парадигми Sustainable Blue Economy, європейські країни, які представляють різні економічні та географічні підходи до морського господарства, розробили і впроваджують національні функціональні моделі трансформації морегосподарського комплексу. Враховуючи ключові відмінності у фокусуванні національних стратегій, здійснимо типологізацію моделей, узагальнивши їх як:

1) Північноєвропейську – технологічна досконалість, автоматизація, логістичні хаби, офшорна енергетика (Нідерланди, Норвегія, Данія, Німеччина). Такий тип моделі трансформації морегосподарського комплексу ґрунтується на фінансуванні інновацій, створенні морегосподарських кластерів, використанні цифровізації для підвищення ефективності.
2) Середземноморську – туризм, традиційне рибальство, морська спадщина (Греція, Іспанія, Італія). В цій моделі акцент робиться на традиційному морському транспорті та розвитку круїзного туризму, рибальстві, диверсифікації портових функ-

цій, а також захисті прибережних екосистем від туристичного навантаження.

Також у нашому порівняльному аналізі варто зазначити модель Франції, що займає унікальне проміжне положення між Північноєвропейською та Середземноморською моделями, але з сильним акцентом на державному плануванні та технологічних інноваціях. Тут ми можемо говорити вже про:

3) Комплексну модель – орієнтована на інновації та державне планування, з інтеграцією принципів «блакитної» економіки та сильним технологічним акцентом (Франція). Таким чином, країна з великою традиційною морською історією та потужною морською спадщиною, значним туристичним потенціалом успішно здійснила інноваційний та технологічний поворот у високотехнологічних галузях, включаючи суднобудування (військове, круїзне), офшорну енергетику (вітрову та хвильову) та морські технології (інноваційні матеріали, підводні апарати), чого і прагне Україна.

Таким чином, проведений синтез європейської концептуальної парадигми та функціональних національних моделей демонструє, що успішна трансформація морегосподарського комплексу України вимагає не лише адаптації до вимог Європейського Союзу, а й негайного впровадження передових інноваційних інструментів. Це включає технологічну модернізацію, яка критично залежить від залучення довгострокового капіталу та ефективних механізмів публічно-приватного партнерства, а також управлінські інновації. Лише через таку системну імплементацію найкращих європейських практик і подолання інституційної фрагментації морегосподарський комплекс України зможе забезпечити свою стійку конкурентоспроможність на світових ринках і стати надійним логістичним хабом європейського простору.

Література

1. Green industrial policies. URL: https://www.oecd.org/en/topics/green-industrial-policies.html

2. Blue economy. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/water-governance/blue-economy.html

3. FuelEU Maritime Regulation. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/maritime/decarbonising-maritime-transport-fueleu-maritime_en

4. Про морські порти України : Закон України від 31.10.2025 № 4709-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text

5. Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів : Закон України від 15.11.2024 № 3677-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3677-17#Text

6. Кодекс торговельного мореплавства України від 15.11.2024 № 176/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text

7. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 01.01.2025 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

8. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 08.08.2025 № 1264-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text

9. Водний кодекс України від 08.08.2025 № 213/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text

10. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a new approach for a sustainable blue economy in the EU Transforming the EU's Blue Economy for a Sustainable Future. (2021). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0240

11. The EU Blue Economy Report 2025. URL: https://blue-economy-observatory.ec.europa.eu/news/eu-blue-economy-report-2025-2025-05-22_en

УДК 338.2

Реалізація досвіду ЄС у сфері трансформації цифрової економіки в Україні

Козуб Вікторія Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: viktoriya.kozub@hneu.net;

Козуб Сергій Олександрович,
PhD з економіки, завідувач лабораторії економічних та товарознавчих експертиз у резонансних провадженнях, Харківський науково-дослідний інститут ім. Засл. проф. М. С. Бакаріуса (м. Харків, Україна),
e-mail: Skozub78@ukr.net

Створення умов для цифрової трансформації економіки як основи ефективної, прозорої та інклюзивної системи, що забезпечує новий етап розвитку цифрової держави, сприяє впровадженню інтелектуальних підходів та цифровому розвитку інноваційної діяльності. Така цифрова трансформація створює умови для побудови нової інноваційної екосистеми, яка має вирішальне значення для захисту суверенітету та територіальної цілісності, економічного розвитку країни, реконструкції та підтримки процесу трансформації України. Цифрова трансформація економіки є основою інтеграції України з Європейським Союзом та гармонізації національних нормативних актів з європейським законодавством у сфері електронних комунікацій.

За останні кілька років досягнуто значного прогресу в галузі цифровізації та нових технологій. Розвиток цифрових технологій впливає на багато сфер сучасного життя – від освіти та зайнятості до системи соціального забезпечення та її впливу на державне управління. Цифрові інструменти забезпечують прозорість у державному управлінні та більш ефективне електронне урядування, сприяючи

економічному зростанню, виробництву та експорту шляхом підвищення продуктивності наявних галузей і створення принципово нових сфер цифрової економіки зі збільшеною доданою вартістю. Тому цифровізацію вважають важливим елементом сталого економічного та соціального розвитку, а такі технології, як Інтернет речей, хмарні технології, електронна ідентифікація та штучний інтелект (ШІ), сприяють досягненню Глобальних цілей сталого розвитку ООН до 2030 року [1].

Підхід ЄС до цифрової трансформації передбачає розширення прав і можливостей та залучення кожного громадянина, зміцнення потенціалу кожного бізнесу та вирішення глобальних викликів. Це відображено в рамкових та стратегічних документах ЄС, таких як Стратегія єдиного цифрового ринку для Європи, Підключення до Європейського Гігабітного суспільства, стратегія Цифрова Європа 2025 та Програма розвитку загальноєвропейських стандартів у сфері телекомунікацій та цифрових технологій. Компанії, що працюють в європейському цифровому середовищі та пропонують цифрові рішення, послуги чи платформи, де зберігаються та управляються конфіденційні дані, впроваджують безпечні та законні рішення, що відповідають європейським правовим стандартам [2].

Основними завданнями Єдиного цифрового ринку ЄС є розвиток телекомунікаційної інфраструктури, як основи розвитку цифрового ринку та цифрової економіки, включаючи впровадження технологій наступного покоління (впровадження мереж 5G, які мають на меті забезпечити доступ до високошвидкісного Інтернету не лише на рівні громадян, а й цілих міст, економічних секторів та галузей, важливих для сталого розвитку (таких як енергетика, екологія, охорона здоров'я, соціальна інтеграція, транспорт, розумні міста, контроль якості води); впровадження та поширення довірчих послуг та інструментів дистанційної ідентифікації (eID), юридично значущий обмін договорами та іншими документами; створення пе-

редумов для розвитку транскордонних систем електронної комерції та захисту прав споживачів, які використовують електронну комерцію в Європі [2].

Як один з найбільших сусідів ЄС Україна може бути важливим партнером, що робить внесок у розвиток європейської цифрової економіки. Крім того, Україна чітко заявила про свій намір інтегруватися з ЄС, зокрема шляхом виконання Угоди про асоціацію, яка містить положення щодо гармонізації у сферах телекомунікацій, довірчих послуг, електронної комерції, ІТ-послуг, аудіовізуальних медіа, авторського права та суміжних прав, а також захисту персональних даних.

Поточний геополітичний контекст, пов'язаний із вторгненням рф в Україну, робить впровадження інноваційних цифрових рішень, технологій та інфраструктур, заснованих на цінностях і принципах ЄС, а також зміцнення кібербезпеки ще більш актуальним. В цих умовах цифрова трансформація економіки відіграє провідну роль у забезпеченні швидких та ефективних рішень через співпрацю та інновації у досягненні стійкості держави в умовах війни й повоєнного відновлення.

Так, нині 89,6 % українських підприємств залучено до допомоги країні під час воєнного стану, зокрема 65,4 % допомагають ЗСУ. Зросла кількість заявок на інкубаційні програми «SILab Ukraine» до майже 300 у 2024 р. [3].

Реалізація досвіду ЄС у трансформації цифрової економіки України передбачає гармонізацію законодавства, стандартизацію процесів, створення сприятливих умов для розвитку цифрових послуг та інтеграцію в європейський і світовий ринок. Це включає впровадження європейських стандартів у державні послуги, розвиток цифрових технологій, що сприяє створенню «економіки знань», підвищенню прозорості бізнес-процесів та отриманню конкурентних переваг.

Основними напрямками реалізації досвіду ЄС є адаптація українського законодавства до європейських стандартів для інтеграції з ЄС та виходу на загальноєвропейський ринок; цифровізація державних послуг, перетворення послуг на зручні та доступні онлайн-сервіси, що підвищує їхню прозорість та ефективність, а також оптимізує адміністративні видатки.

Прикладом є впровадження електронного сервісу державних послуг «Дія», завдяки якому є можливість зареєструвати бізнес, сплачувати податки, підписувати будь-які документи, змінювати місце реєстрації, отримувати платежі тощо онлайн; розвиток інфраструктури, яка підтримує цифрову трансформацію бізнесу та суспільства загалом; створення умов для розвитку інновацій та впровадження нових технологій, що є ключовим фактором для зменшення розриву між країнами; забезпечення умов, за яких знання стають критично важливим фактором виробництва, що сприяє розвитку економіки знань.

Ключовими перевагами впровадження досвіду ЄС у цифрову трансформацію економіки України є підвищення ефективності (використання цифрових технологій економить час, зменшує людські помилки та оптимізує бізнес-процеси); інтеграція зі світовим ринком (гармонізація з європейськими стандартами сприяє виходу українських компаній на міжнародні ринки та інтеграції в світову цифрову економіку); та зменшення бюрократії (цифровізація спрощує доступ до державних послуг та зменшує бюрократичний тиск).

Отже, прагнення України до інтеграції в ЄС передбачає поступову адаптацію до міжнародних норм і стандартів цифрової практики, що може принести значні переваги з точки зору зменшення транскордонних бар'єрів для цифрової торгівлі та прискорення розвитку української цифрової економіки.

Література

1. ООН. ЦСР у дії. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho_rozvytku

2. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48

3. Цифрова трансформація економіки України у воєнний час. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-u-voyennyy-chas-sichen-2025

УДК 338.5:004.738.5(477)

Сутність і роль конкурентної стратегії в умовах міжнародного ринку

Коноваленко Аліна Владиславівна,
здобувач 2 року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: alina2003kono@ukr.net

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки зовнішнього середовища формування ефективної конкурентної стратегії набуває особливого значення для підприємств, що прагнуть розширити діяльність і зміцнити позиції на міжнародному ринку. Особливо це стосується кондитерської галузі, яка характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами споживчих уподобань, технологічними інноваціями та зростанням вимог до якості продукції. Водночас, попри значну кількість наукових робіт, присвячених проблемам конкурентоспроможності підприємств, питання формування ефективних конкурентних стратегій у кондитерському секторі з урахуванням міжнародного ринку залишається недостатньо розкритим. Це створює наукову та практичну прогалину: більшість досліджень концентруються на загальних підходах до стратегічного управління і не враховують специфіку харчової промисловості та механізми адаптації до глобальної конкуренції [2, с. 180; 4, с. 78]. Тому актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю аналізу сутності та ролі конкурентної стратегії підприємств кондитерської галузі на міжнародному ринку, оскільки саме стратегічне управління дозволяє забезпечити ефективну конкурентну поведінку, адаптацію до глобальних викликів, формування стійких переваг і підтримку конкурентоспроможності у динамічному бізнес-середовищі.

Конкурентна стратегія є одним із ключових елементів управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на його здатність до розвитку, прибутковість і довгострокову стабільність на

ринку. Основна її мета – забезпечення стійких конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, як на національному, так і на міжнародному рівні [3, с. 249–254]. Для кондитерських підприємств це означає підвищення якості та інноваційності продукції, розширення асортименту, розвиток брендингу та маркетингових комунікацій, удосконалення логістики та оптимізацію витрат. Водночас конкуренція у цій галузі має глобальний характер, оскільки споживачі можуть обирати продукцію як локальних виробників, так і міжнародних брендів, а технологічний розвиток дозволяє інноваціям швидко поширюватися через глобальні канали збуту [4, с. 78].

До основних завдань конкурентної стратегії належать забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, формування та підтримка стійких переваг, раціональне використання ресурсів, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, посилення ринкових позицій, розвиток партнерських відносин із клієнтами та постачальниками, а також досягнення високої економічної результативності [2; 3]. У кондитерській галузі ці завдання набувають специфічного значення: сезонність попиту, інновації у рецептурах, зростання вимог до якості та безпечності продукції, тенденції до здорового харчування, а також потреба адаптації до різних культурних та нормативних стандартів міжнародних ринків.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія». Так, деякі дослідники визначають її як напрям розвитку підприємства, що базується на впровадженні ефективних методів конкурентної боротьби, залученні клієнтів і прагненні до лідерства в галузі [2, с. 78]. І. О. Ступак розглядає конкурентну стратегію як динамічний план дій, орієнтований на досягнення стратегічних цілей і формування стійких переваг, здатний швидко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов [4, с. 253]. З. Бугера визначає конкурентну стратегію як план дій, спрямований на забезпечення успіху компанії в умовах ринкової конкуренції [1,

с. 187]. Незважаючи на різні підходи, усі вони підкреслюють динамічність, цілеспрямованість та адаптивність стратегії, що є особливо актуальним для міжнародної діяльності підприємств кондитерської галузі.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити ключові характеристики конкурентної стратегії: вона формується для конкретного виду діяльності, розробляється індивідуально для кожного ринку, інтегрується в систему маркетингового і стратегічного управління, має специфічну мету, відмінну від інших стратегічних напрямів діяльності. Для кондитерських підприємств міжнародний аспект передбачає адаптацію стратегії до культурних уподобань споживачів, нормативних вимог та особливостей розподілу продукції на зарубіжних ринках. Це потребує системного підходу, що поєднує внутрішній потенціал організації – технології, кадровий ресурс, виробничу ефективність – та зовнішні фактори: конкуренцію, регуляторні бар'єри, міжнародні стандарти якості та динаміку попиту [3; 4].

Глобалізація відкриває нові можливості, але й ставить перед підприємствами виклики: збільшення конкуренції з боку транснаціональних компаній, необхідність дотримання різних стандартів безпеки та якості, потреба інвестувати у нові технології та маркетинг. З іншого боку, міжнародна діяльність дозволяє розширити ринки збуту, диверсифікувати ризики та підвищити стійкість підприємства до локальних економічних коливань [3, с. 252;]. У цьому контексті конкурентна стратегія виконує роль інструменту забезпечення стійкої ринкової позиції, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення економічної ефективності.

Загалом сучасні дослідження свідчать, що ефективна конкурентна стратегія підприємства у кондитерській галузі має поєднувати такі складові: диференціацію продукту через якість та інновації, орієнтацію на потреби міжнародних споживачів, оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсів, розвиток маркетингових та логістичних каналів, а також активну взаємодію з партнерами та постачальниками. Такий

підхід забезпечує не лише збільшення прибутковості, а й формування стійких конкурентних переваг, які зберігають актуальність у довгостроковій перспективі [2, с. 180].

Таким чином, конкурентна стратегія виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством у кондитерській галузі, забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Науково-практична проблема, що досліджується, полягає формування конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємствам ефективно конкурувати на глобальному ринку, враховуючи специфіку кондитерської промисловості та динаміку міжнародного середовища. Реалізація таких стратегій сприяє зміцненню позицій підприємств, підвищенню лояльності споживачів, розширенню ринкових можливостей і досягненню довгострокової стабільності.

Література

1. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. Матеріали ІІ Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі, 26 квітня 2016 року. Тернопіль : ТНТУ, 2016. С. 186–187

2. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. [та ін.] Маркетинг / за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

3. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2019. № 684. С. 249–254.

4. Чумак О. В., Соловйова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. № 3 (89). С. 78.

УДК 004.738.5

Вплив цифровізації бізнес-процесів на ефективність бізнесу в Україні

Кот Олена Володимирівна,
професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: elvkot@gmail.com

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації економіки питання підвищення ефективності управління підприємствами набуває особливого значення. Цифровізація бізнес-процесів стає ключовим чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оптимізувати операційну діяльність, скоротити витрати, прискорити прийняття управлінських рішень і підвищити якість взаємодії з клієнтами та партнерами.

Впровадження цифрових технологій таких як хмарні сервіси, аналітика великих даних, системи управління ресурсами (ERP), автоматизація документообігу та штучний інтелект забезпечує перехід підприємств до нових моделей управління, орієнтованих на гнучкість, прозорість і результативність.

Для України цифровізація бізнес-процесів має подвійне значення: з одного боку, це інструмент подолання наслідків економічної турбулентності та воєнних викликів, а з іншого, можливість інтеграції у глобальний цифровий простір. Проте рівень цифрової зрілості українських підприємств залишається нерівномірним, що зумовлює необхідність дослідження впливу цифрових технологій на ефективність управлінських процесів і визначення шляхів підвищення результативності цифрових трансформацій. За результатами дослідження, проведеного на Economic Scientific Portal [1], лише 9 % українських підприємств підтвердили трансформуючий вплив цифрових технологій на бізнес-процеси, тоді як 12 % зазначили, що та-

кий вплив відсутній. Це свідчить про значну диференціацію рівня цифрової зрілості підприємств різних секторів економіки. Відповідно до аналітичного звіту Kyiv GovTech Centre [2], індекс цифровізації бізнесу України у 2024 році становив у середньому 55,7 із 100 балів, що відображає помірний рівень впровадження цифрових технологій у підприємницьке середовище. Згідно з даними Digital State UA [3] частка українців із цифровими навичками щонайменше базового рівня у 2023 році досягла 59,6 %, що є важливою передумовою для подальшого розвитку цифрової економіки та ефективного управління бізнесом.

За інформацією Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [4], підприємства малого та середнього бізнесу (МСБ) становлять 99,9 % усіх підприємств України та формують 70,2 % доданої вартості, що підкреслює стратегічне значення цифровізації саме цього сектора для зростання національної економіки. Цифровізація бізнес-процесів охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі аспекти діяльності підприємства: управління виробництвом, фінансами, логістикою, маркетингом, взаємодією з клієнтами та партнерами. Основна мета – підвищення ефективності, швидкості та прозорості управлінських рішень.

В Україні цей процес відбувається нерівномірно: частина великих підприємств активно впроваджує ERP-системи, автоматизовані CRM та аналітику великих даних, тоді як малий та середній бізнес часто обмежується базовими цифровими інструментами (*рис. 1*).

Нерівномірна цифровізація бізнес-процесів в Україні прямо впливає на рівень доходів підприємств різного розміру. Великі підприємства, які активно впроваджують ERP-системи, CRM та аналітику великих даних, отримують значні переваги. Використання цифрових інструментів забезпечує їм швидший вихід на нові ринки, ефективне обслуговування клієнтів і вдосконалену логістику, що підвищує при-

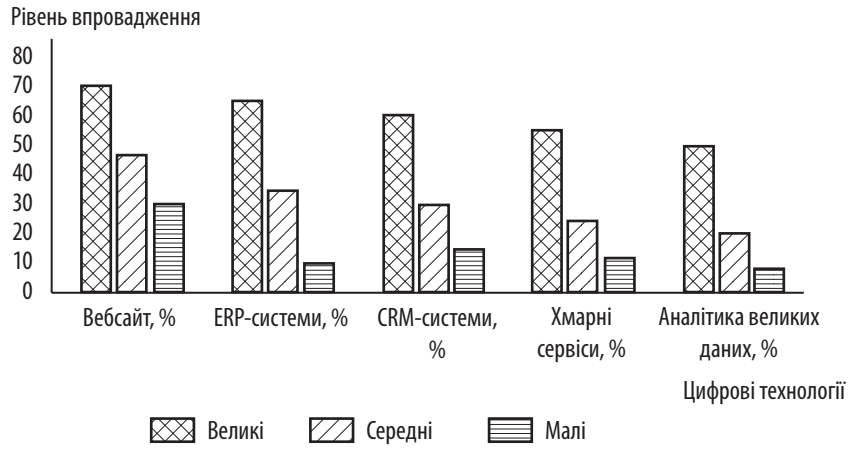


Рис. 1. Рівень впровадження цифрових технологій підприємствами різного розміру в Україні, %

Джерело: складено автором за [2–4]

бутковість. За статистикою, великі українські підприємства формують значну частку доданої вартості – понад 50–60 % від загального доходу сектора, що прямо пов'язано з їх цифровою зрілістю.

Середні підприємства використовують цифрові технології частково, наприклад базові CRM-системи чи окремі модулі ERP, що забезпечує помірне підвищення ефективності, проте не дозволяє досягти такого рівня оптимізації, як у великих компаній. Їхні доходи зростають повільніше, а можливості масштабування бізнесу обмежені.

Малі підприємства обмежені у використанні цифрових інструментів, що призводить до низької автоматизації процесів, більших витрат часу на рутинні операції та меншої прозорості управління. Це значною мірою стримує зростання доходів і іноді призводить до стагнації. За даними OECD, малий бізнес формує приблизно 30 % доданої вартості у загальному секторі, що корелює з низьким рівнем цифровізації.

Розрив у впровадженні технологій між великими, середніми та малими підприємствами посилює нерівність у доходах і конкурентних можливостях. Щоб зменшити розрив у впровадженні цифрових технологій між великими, середніми та малими підприємствами, необхідно впроваджувати комплексні заходи.

По-перше, державна підтримка МСБ може включати субсидії та гранти на впровадження ERP-, CRM-систем, хмарних рішень та аналітики, податкові пільги для підприємств, які інвестують у цифровізацію, а також державні програми навчання персоналу у сфері ІТ та управління цифровими процесами.

По-друге, підвищення цифрової грамотності є ключовим напрямом.

По-третє, важливо забезпечити доступ до технологій: створення спільних цифрових платформ для МСБ, партнерство з ІТ-компаніями для надання знижок або пакетів рішень для малого бізнесу, а також використання хмарних сервісів, які зменшують капітальні витрати на ІТ-інфраструктуру.

По-четверте, інформаційна та консультаційна підтримка дозволяє підприємствам орієнтуватися у процесі цифровізації. Нарешті, моделювання цифрових рішень для МСБ дозволяє ефективно планувати трансформацію, створення типових сценаріїв цифровізації, які визначають пріоритети впровадження, а також розробку поетапних планів цифрової трансформації, що враховують обмежені ресурси малих підприємств. Комплексне застосування цих заходів сприятиме скороченню цифрового розриву між великими, середніми та малими підприємствами, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та ефективності управління.

Література

1. Bavyko O. Digitalization of business processes as an element of the strategy for sustainable smart development of business structures. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. Vol. 2. No. 24. P. 15–23.

DOI: https://doi.org/10.15276/ej.02.2023.2

2. Report on the Level of Business Digitalization in Ukraine // Kyiv GovTech Centre. 2024. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published

3. Ukraine accelerates e-literacy through public infrastructure // Digital State UA. 2024. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure

4. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine // OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html

УДК 658.788:004

Трансформація логістичного управління підприємства шляхом впровадження цифрових технологій

Красичкова Вікторія Едуардівна,
студентка 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: madamam08@gmail.com

Сьогодні цифрова трансформація бізнес-процесів є головним чинником економічного зростання та переходом на новий рівень соціально-економічних систем. Сфера логістики не є виключенням: цифровізація дозволяє мінімізувати людський фактор, автоматизувати збір даних і підвищити ефективність підприємства [3]. Автоматизація планування маршрутів та управління складом забезпечує швидкий обіг інформації та зменшує витрати ресурсів. Таким чином, цифровізація змінює підхід до управління від людського до технологічного.

Цифрова логістика – це логістика інновацій, яка дозволяє значно скорочувати логістичні витрати та пришвидшувати їх виконання.

Цифрова логістика є складовим елементом цифрової економіки, яка з'явилась наприкінці минулого століття. Саме цифрова економіка визначається як електронні платежі, електронна комерція, інтернет-банкінг та реклама та інші категорії в цей час є загальнодоступними послугами, які надають і логістичні компанії [1].

Основою методів управління цифровою логістикою є електронний документообіг, який дозволяє зберігати всі дані про вантаж за номером е-ТТН. Обмін електронними контрактами та е-рахунками дає змогу пришвидшити роботу та оптимізувати час обробки запитів. Завдяки цьому транспортні засоби не простоюють, а необхідні деталі чи інші ресурси доставляються швидше.

WMS-системи забезпечують просунуте управління складом і доповнюють основні складські операції, дозволяючи виконувати до-

даткові функції, такі як упаковка, крос-докінг, поповнення зон комплектації тощо. Такі системи надають можливість детально керувати складськими процесами та гнучко налаштовувати їх під потреби підприємства.

GPS-моніторинг використовується для відстеження місцезнаходження транспортних засобів. Перевагою є те, що навіть за відсутності мобільного зв'язку трек зберігається локально, а після відновлення з'єднання дані автоматично передаються, наприклад, у систему Overseer.

Overseer – це вебпрограма, призначена для невеликих підприємств, яка дозволяє відстежувати рух автотранспорту в реальному часі. Перевагою системи є збір і аналітика Великих Даних (Big Data), що дає змогу порівнювати фактичні витрати пального із заправками, будувати аналітичні дашборди та зменшувати операційні витрати підприємства.

Блокчейн та Інтернет речей (IoT) у логістиці забезпечують прозорість і точність усіх етапів постачання. Технологія блокчейн фіксує кожну операцію в незмінному цифровому реєстрі, що зменшує ризики шахрайства та спрощує відстеження товарів.

Комплексне застосування цих технологій підвищує ефективність управління ланцюгом постачання та довіру між партнерами ринку [2].

Промислово-будівельна група «Ковальська» активно впроваджує цифрові технології для оптимізації виробничих і логістичних процесів. Основним напрямом цифровізації є моніторинг транспорту за допомогою телематичних систем. Кожен автобетонозмішувач компанії обладнаний GPS-терміналом SmartBox та датчиками обертання барабана, що дозволяє відстежувати маршрут, обсяг та час доставки бетону в реальному часі. Дані передаються до системи управління автопарком UMT та інтегруються з ERP-платформою IT Enterprise, забезпечуючи повну прозорість ланцюга постачання [4].

Завдяки цифровим рішенням «Ковальська» підвищила ефективність логістики, зменшила операційні витрати та посилила свої позиції на ринку будівельних матеріалів України.

Основною проблемою цифровізації логістики є наявність двох ключових бар'єрів. По-перше, спостерігається нестача кваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати з цифровими системами управління. Впровадження новітніх технологій потребує фахівців, які володіють аналітичними навичками, знаннями у сфері ІТ та логістики, проте на сучасному етапі в Україні спостерігається дефіцит таких спеціалістів. По-друге, воєнний стан і нестабільна економічна ситуація обмежують можливості залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру, особливо для малого та середнього бізнесу. Це уповільнює темпи цифрової трансформації та знижує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

У сфері електронних документів та митного оформлення спостерігається недосконаліть нормативно-правової бази. Повертаючись до питання кваліфікованих кадрів, наразі для оптимізованого збору даних компаніям необхідні API-рішення, які забезпечують обмін інформацією та взаємодію між системами. Однак для їх розроблення та впровадження потрібні ІТ-спеціалісти, що й створює труднощі з інтеграцією цифрових систем між компаніями.

Удосконалення логістичного управління слід починати з навчання цифровим компетенціям співробітників, що стане першим кроком до перевтілення та оптимізації всього підприємства. Важливим елементом є побудова системи електронного документообігу, яку можна інтегрувати через Google Workspace. Це дозволяє зберігати документи в хмарному сховищі, полегшить їх пошук за допомогою папок або функції пошуку, а також спростить співпрацю з державними цифровими платформами для експортних операцій. Впровадження комплексних логістичних ІТ-систем забезпечує ефективний контроль усіх етапів ланцюга постачання – від замовлення до доставки продукції клієнту.

Отже, хоча цифрова трансформація є складним, довгим і трудомістким процесом, вона є ключем до конкурентоспроможності підприємства. Цифровізація логістики дає можливість прискорювати прийняття та реалізацію рішень на прискорення поставок, що, як наслідок, сприяє прискоренню оборотності активів [1].

Література

1. Цифрова логістика та її вплив на ефективність підприємств // Evnuir.vnu.edu.ua. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19329/1/748-749.pdf

2. Гурбан А. Як технології Visa просувають цифровізацію для бізнесу // БізнесЦензор. 2022. URL: https://biz.censor.net/news/

3. Панченко Ю. Підпис за стандартами ЄС: як цифровізація змінює український бізнес // Forbes Україна. 2022. URL: https://forbes.ua/

4. Ковальська: ідеальна суміш цифровізації та доставки бетону // UMT. URL: https://www.umt.ua/news/kovalska-idealna-sumish-cifrovizacii-ta-dostavki-betonu

УДК 351.9

Інтеграція електронного урядування та принципів циркулярної економіки у відбудові територіальних громад України

Куніцин Олег Маркович,
магістрант, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: o_kunitsyn@ukr.net

Гавкалова Наталія Леонідівна,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: gavkalova@gmail.com

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році спричинило безпрецедентне руйнування інфраструктури країни, дестабілізувало економічну діяльність і суттєво послабило фінансові можливості територіальних громад. Окрім фізичного відновлення, Україна сьогодні стоїть перед більш комплексним завданням, а саме трансформацією системи публічного управління та управління ресурсами з метою забезпечення стійкості та довготривалої життєздатності. У цьому контексті два взаємопідсилюючі підходи, якими є електронне урядування та циркулярна економіка, мають значний потенціал для підтримки післявоєнного відновлення.

Електронне урядування забезпечує прозорість, ефективність та участь громадян у процесах публічного адміністрування, тоді як принципи циркулярної економіки спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію відходів та оптимальне повторне використання матеріалів. У поєднанні ці підходи формують цілісну рамку, що дозволяє реалізувати не лише більш економно обґрунтоване відновлення, а й закласти основи фінансової стійкості місцевих громад у довгостроковій перспективі. Спираючись на європейський досвід, зокрема приклади ЄС та Великої Британії, це

дослідження демонструє, як цифрові інструменти та стратегії циркулярної економіки можуть бути синхронізовані для вирішення нагальних потреб відбудови України та водночас створити фундамент для сталого розвитку [1].

Метою цього дослідження є виявлення можливостей інтеграції механізмів електронного урядування та принципів циркулярної економіки задля підвищення фінансової стійкості територіальних громад України у контексті післявоєнної реконструкції. Зокрема, дослідження зосереджується на таких питаннях: яким чином циркулярність може сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів і оптимізації витрат; як цифрові платформи можуть забезпечити прозорість, моніторинг та участь громадян; яким чином кращі європейські практики можуть бути адаптовані до інституційного та інфраструктурного середовища України. Крім того, робота має на меті розробити поетапну «дорожню карту» впровадження цих практик на рівні громад, щоб інтегрувати принципи сталості та підзвітності у систему врядування держави.

Результати аналізу показали, що синергія електронного урядування та циркулярної економіки створює відчутні фінансові та соціальні вигоди для територіальних громад. Заходи циркулярної економіки зменшують залежність від нових матеріалів шляхом заохочення повторного використання та переробки, що, своєю чергою, знижує витрати на відбудову. Одночасно цифровізація сприяє покращенню систем управління відходами, створенню нових джерел доходів від вторинних матеріалів і залученню малого та середнього бізнесу до циркулярних ініціатив. У сукупності ці заходи формують міцну основу для сталого економічного відновлення.

Приклади з практики ЄС та Великої Британії демонструють потенціал адаптації таких рішень в Україні. Платформа Madaster у Нідерландах створює цифрові «паспорти матеріалів» для будівель, що дозволяє муніципалітетам відстежувати вартість матеріалів і плану-

вати їх повторне використання, скорочуючи витрати та імпорт. Цю модель можна впровадити в Україні через систему публічних закупівель ProZorro, зберігаючи паспорти у національному реєстрі, доступному для органів місцевого самоврядування [2]. Подібним чином фінська платформа Materiaalitori поєднує виробників відходів із компаніями, здатними повторно використовувати матеріали, що дозволяє зменшити витрати на утилізацію та закупівлю. В Україні аналогічний маркетплейс може бути розроблений на базі наявних цифрових екосистем, таких як «Дія» чи «ProZorro», з можливістю громадської участі через платформу E-DEM. Інші європейські ініціативи демонструють потенціал інтеграції на національному рівні [3].

Іспанська система e-SIR стандартизує дані з управління відходами між громадами [4], тоді як литовська GPAIS забезпечує централізований реєстр звітності щодо продукції, упаковки та відходів [5]. Обидві системи спрощують адміністративні процеси, покращують контроль і сприяють формуванню ефективної політики. Для України адаптація може передбачати створення реєстру e-Circular Registry, який об'єднуватиме дані про промислові та будівельні відходи та інтегруватиме механізми громадської участі через E-DEM. На більш просунутому етапі інструменти DEFRA (Велика Британія) ілюструють, як системи національного рівня з моніторингом у реальному часі сприяють ухваленню рішень [6].

Подібна система в Україні, наприклад Національна система даних про відходи за зразком DEFRA, могла б підвищити підзвітність на місцевому рівні та одночасно наблизити країну до стандартів ЄС у процесі євроінтеграції.

На основі розглянутих прикладів запропоновано трирівневу дорожню карту впровадження. У короткостроковій перспективі (1–2 роки) Україна може започаткувати пілотні проєкти у вибраних територіальних громадах, які сфокусовані на створенні маркетплейсу типу Materiaalitori та системи паспортів матеріалів за зразком

Madaster. У середньостроковій (3–5 років) перспективі є можливість створити національний e-Circular Registry, інтегрований із громадським моніторингом і обов'язковим застосуванням паспортів матеріалів у державних проєктах. У довгостроковій (5–10 років) перспективі існує можливість сформувати систему на кшталт DEFRA з інтерактивними дашбордами в реальному часі, що забезпечить прозорість усіх рівнів врядування та інтеграцію з європейськими потоками даних.

Отримані результати доводять, що інтеграція електронного урядування та практик циркулярної економіки є потужним інструментом підвищення фінансової стійкості територіальних громад України. Використання цифрових платформ для забезпечення прозорості та підзвітності, поряд із впровадженням принципів циркулярності у відбудові, дозволяє одночасно зменшити витрати, створити нові джерела доходів та зміцнити локальні економіки територіальних громаж. Така синергія підтримує не лише нагальні післявоєнні потреби, а й закладає підґрунтя для довготривалих інновацій, інклюзивності та екологічної відповідальності держави.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну оцінку фінансових заощаджень і екологічних ефектів пілотних проєктів, а також на визначення інституційних умов масштабування цих практик на національному рівні [7]. Зокрема, емпіричні дослідження, які вимірюють скорочення витрат, створення робочих місць і зміцнення бюджетної стійкості на рівні громад, можуть надати більш переконливі докази для формування політики. Це дозволить забезпечити процес, в межах якого відновлення України стане не лише реконструкцією систем минулого, а трансформацією у напрямі стійкого та життєздатного майбутнього.

Література

1. Adopting circular business models is the foundation for Ukraine's reconstruction // UNIDO. 2024. URL: https://www.unido.org/news/adopting-circular-business-models-foundation-ukraines-reconstruction

2. Amsterdam Metropolitan Area uses material passports to boost the circular economy in the region // Madaster Global. 2019. URL: https://madaster.com/inspiration/amsterdam-metropolitan-area-uses-material-passports-to-boost-the-circular-economy-in-the-region

3. Solita & Ministry of the Environment. The Materiaalitori marketplace for materials promotes the circular economy // Solita. 2019. URL: https://www.solita.fi/work/the-materiaalitori-marketplace-for-materials-promotes-circular-economy

4. Spain is moving forward in its digitalization, is it also in the waste sector? // TEIMAS Blog. 2022. URL: https://www.teimas.com/en/blog/spain-is-moving-forward-in-its-digitalization-is-it-also-in-the-waste-sector

5. European Commission. Establishment of a unified information system for product, packaging and waste accounting. 2025 // Kohesio. URL: https://kohesio.ec.europa.eu/en/projects/Q3777922

6. Department for Environment, Food & Rural Affairs. Resources and waste strategy for England. 2018. URL: https://www.gov.uk/government/publications/resources-and-waste-strategy-for-england

7. Хмілевська А., Войтко С. Формування індексу циркулярної економіки для порівняльного аналізу переходу країн Європи до циркулярної економіки. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32.

DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-58

УДК 331.5:004.9

Цифрові компетенції покоління Z перед викликами ринку праці майбутнього

Курицький Вадим Сергійович,
студент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: vadym.kurytskyi@hneu.edu.ua

Цифровізація визначає стратегічні тенденції сучасного соціально-економічного розвитку й суттєво трансформує ринок праці, структуру зайнятості та вимоги до кваліфікації працівників. Поява штучного інтелекту, автоматизації, роботизації, великих даних і хмарних технологій змінює модель створення доданої вартості у всіх секторах економіки [2]. У таких умовах на ринок праці входить покоління Z молоді люди, народжені після 1995 року, для яких цифрове середовище є природним.

Покоління Z характеризується високою здатністю до адаптації й освоєння цифрових інструментів. Однак, попри постійний доступ до технологій, лише близько 40% молоді володіють компетенціями рівня, необхідного для професійної діяльності в умовах Індустрії 4.0 [1].

Це формує розрив між формальною цифровою активністю (соцмережі, комунікація) та реальними цифровими навичками (аналіз даних, кібербезпека, створення цифрового контенту).

Європейська рамка цифрових компетентностей DigComp 2.2 визначає п'ять ключових груп умінь:

- інформаційна та медіаграмотність;
- комунікація й цифрова взаємодія;
- створення цифрового контенту;
- безпека та захист даних;
- вирішення проблем і адаптивність [1].

Ці навички стають базовою умовою конкурентоспроможності молоді на ринку праці.

Міжнародні прогнози вказують, що до 2030 року більше 44% робочих функцій можуть бути автоматизовані [3]. Це водночас створює і ризики, і можливості: окремі професії зникатимуть, але зросте попит на фахівців у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки, Data Science, цифрового маркетингу та UX-дизайну [4]. Крім того, стрімко розвивається платформена економіка, фриланс і змішані (гібридні) моделі зайнятості.

В Україні цифрова трансформація прискорилась під впливом війни, релокації бізнесу, переходу державних сервісів онлайн (зокрема «Дія»). Це збільшує потребу підприємств у фахівцях, здатних забезпечувати кіберзахист, віддалену роботу й цифрову комунікацію між командами. Молодь є ключовим ресурсом для відновлення та розвитку економіки, а формування цифрової компетентності — необхідною умовою її ефективного залучення.

Освіта відіграє центральну роль у розвитку цифрових навичок. Важливими є впровадження практикоорієнтованих методів навчання, дуальних форматів, співпраці університетів із роботодавцями, стартап-інкубаторами та IT-компаніями. Інноваційні EdTech-інструменти, такі як симулятори, VR/AR-технології, штучний інтелект, підвищують мотивацію студентів і ефективність навчання [5].

Водночас роботодавці вимагають від покоління Z поєднання цифрових і «м'яких» навичок: критичного мислення, креативності, роботи в команді, стресостійкості [7]. Саме цей баланс дозволяє підприємствам впроваджувати технологічні інновації та підтримувати конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація бізнесу неможлива без відповідної кадрової політики. Підприємства мають активно інвестувати в розвиток цифрових компетенцій персоналу через:

- системи корпоративного навчання (LMS-платформи, мікролернінг);
- програми наставництва й адаптації покоління Z;
- розвиток культури цифрової безпеки;
- залучення молодих спеціалістів до інноваційних проєктів;
- гнучкі формати зайнятості (віддалена робота, гібридні команди).

Окрему загрозу становить цифрова нерівність – не всі молоді люди мають рівний доступ до якісної техніки, широкосмугового інтернету та сучасної освіти. Додатковим ризиком є недостатній рівень цифрової етики, проблеми з недовірою до джерел інформації, онлайн-маніпуляціями та порушенням приватності. Тому формування цифрової культури стає не менш важливим, ніж технічні знання.

Висновки. Цифрові компетенції покоління Z є ключовою умовою трансформації економіки України й зростання продуктивності підприємств. Молоді фахівці, володіючи навичками роботи з даними, сучасними цифровими платформами та інструментами комунікації, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів і впровадженню інновацій.

Підприємствам доцільно формувати культуру безперервного навчання, цифрової етики та адаптивності персоналу. Розвиток партнерств освітніх установ і роботодавців забезпечить якісну підготовку студентів і сприятиме відновленню конкурентоспроможності України на глобальному ринку праці.

Література

1. European Commission. The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.2). 2022.

2. OECD. Future of Work and Skills. 2023.

3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025.

4. LinkedIn Learning Report 2024: Skills for the Future Workforce. 2024.

5. UNESCO. Digital Transformation of Education Report 2024. 2024.

6. McKinsey & Company. Technology and the Next Generation Workforce. 2024.

7. World Bank. Human Capital in the Digital Age. 2023.

УДК 005.21:65.012.65

Цифрова бізнес-екосистема як складова стратегії розвитку міжнародної компанії: кейс Київстар

Левковець Олена Миколаївна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Olena.Levkovets@hneu.net

Стрімкий розвиток бізнес-екосистем (далі – БЕС) є проявом переходу від галузевої до екосистемної організації економіки. McKinsey і PwC прогнозують до 2030–2035 рр. руйнування більшості сучасних галузей і утворення 10–12 міжгалузевих БЕС, перехід конкуренції з галузевого на екосистемний рівень [1]. Особливого значення ці трансформації набувають для міжнародних компаній, що актуалізує дослідження стратегування ними цифрових БЕС.

БЕС – це динамічна мережа взаємозалежних організацій, які переважно не є контрольованими ієрархічно і мають взаємодіяти для спільного створення цінності – інтегрованого рішення для кінцевого споживача, яке не може бути реалізовано ними поодинці. Ключовими характеристиками БЕС є модульність пропозиції, багатосторонність взаємодії, мережеві ефекти, коеволюція, коадаптація [1].

Основні ролі в БЕС: оркестратор (створює БЕС, керує розвитком, постачає основний продукт), доповнювач (модульний виробник продуктів, що підвищують цінність основної пропозиції), постачальник (товарів/послуг для інших партнерів). Цифрова БЕС поєднує учасників, які спільно використовують цифрові платформи і сервіси для створення цінності.

В структурі цифрових БЕС виокремлюють організаційну (кластери), бізнес-процесну (мережа), інфраструктурну (платформа), інноваційну складові. БЕС дозволяє ефективно конкурувати з ком-

паніями та екосистемами, забезпечує гнучкість для безперервної реконфігурації в умовах невизначеності. Але її створення є складним завданням, реалізація переваг передбачає інтегрування екосистемного підходу до стратегічного управління міжнародної компанії.

Екосистемна стратегія спрямована на формування конкурентного контексту, що дозволить створити, використати, розширити конкурентну перевагу. Слід відрізняти стратегію оркестратора БЕС і стратегію учасника [1]. При проєктуванні БЕС одиницею стратегічного аналізу є не галузі, а сфери бізнесу, сформовані навколо основних людських потреб. PwC ідентифікують 10 таких сфер: здоров'я, проживання, мобільність, розваги, робота, споживання, відпочинок, духовність, спілкування, освіта [1].

Екосистемні стратегії суттєво відрізняються залежно від типу БЕС (БЕС рішень, БЕС транзакцій) і вектора її розвитку (вертикальні і горизонтальні екосистеми). У БЕС рішень оркестратор створює продукти/сервіси, координує учасників ринку, керує пропозиціями доповнювачів. У БЕС транзакцій оркестратор поєднує дві сторони ринку через цифрову платформу.

Вертикальна БЕС формується навколо основного продукту, що генерує найбільші доходи і забезпечує найбільшу цінність споживачам; оркестратор залишається в галузевих межах, але прагне генерувати нові потоки доходів у точках дотику на шляху споживача. Горизонтальна БЕС передбачає перетин оркестратором традиційних галузевих меж, вихід до нових сфер діяльності, розширення ціннісної пропозиції.

Компанії, які сформували критичну масу користувачів платформ, можуть використати цей актив для монетизації, виходу на інші галузеві ринки через створення цифрових БЕС. Великі масиви даних про клієнтів наразі мають банки і телеком-оператори, які стикаються з викликами з боку технологічних компаній, що зазіхають на їхні

традиційні ринки. Для формування інтегрованої пропозиції БЕС зазвичай додають сервіси: інформаційно-довідкові, доставка, таксі, медіа, розваги, комунікації, фінпослуги, здоров'я, освіта, цифрова інфраструктура та ін. Ці тренди помітні і в Україні, де все більше міжнародних компаній обирають стратегії формування цифрових БЕС (Київстар, Нова Пошта, OLX, банки, IT-фірми Genesis, Sigma Software, та ін.).

Мотивація: боротьба за клієнтів, прагнення до зростання і сталості бізнесу в умовах загроз, що зростають. Продемонструємо застосування екосистемного підходу для реалізації стратегії розвитку міжнародної компанії в умовах «нової нормальності» на прикладі ПрАТ «Київстар» [2]. Київстар є лідером національного мобільного ринку (частка – понад 47%; близько 23 млн абонентів мобільного зв'язку) і першою українською компанією, що вийшла на біржу Nasdaq [3].

Корпоративна стратегія Київстар є стратегією диверсифікації, спрямованою на посилення присутності на комплементарних ринках з високими темпами зростання, розширення спектру послуг при збереженні домінуючої ролі основного (телекомунікаційного) бізнесу. Екосистемний підхід – важлива складова цієї стратегії [2]. Візія Київстар на 3–5 років: група компаній, що об'єднує телеком, фінтех, entertainment (розваги), e-commerce, mobility, EdTech, AdTech (цифрова реклама), eHealth.

Стратегія для кожного з цих бізнесів – лідерство або гравець №2, що зростає. Вибір нових напрямків ґрунтується на пошуку інтеграції і синергії між продуктами. Ресурсний потенціал компанії зумовив застосування механізмів як органічного, так і неорганічного зростання: M&A (Helsi, Uklon та ін.), комерційні партнерства (альянси, СП), внутрішнє підприємництво. Завданням є наповнення БЕС власними і партнерськими сервісами при збереженні фокусу на основний бізнес, забезпечення безшовного досвіду споживача. Мета: синергія бізнесів на стику телеком/диджитал, вихід до суміжних сфер з тією ж

бізнес-моделлю. Це дозволить зменшити витрати залучення та утримання клієнта, збільшити LTV (пожиттєву цінність клієнта), масштабувати компанії за кордон. Можливість залучати клієнтів з різних бізнесів, обмінюватися даними про них є основою для майбутнього зростання учасників БЕС. Стратегія розвитку Київстар охоплює такі екосистемні сфери: здоров'я (Helsi), мобільність (Uber), розваги (Kyivstar TV, партнерські застосунки), B2B інфраструктура і SAS рішення (хмарні сервіси, Big Data, B2B-хаб (RTK-навігація, кіберзахист, IoT-рішення) та ін.). Перспективними напрямами визначено AdTech, фінтех, цифровий маркетплейс [2; 3].

Критерії відбору [2]:

1) потенціал ринку щодо доходу і частоти взаємодії зі споживачем;
2) потенціал масштабування за кордон;
3) повернення інвестицій;
4) синергія для БЕС: дохід, економія на масштабі;
5) наявність сильної команди. Київстар має єдину точку входу в систему (одна з ознак БЕС) – мобільний додаток «Мій Київстар», надає понад 30 різних послуг і сервісів – як безкоштовних, так і платних (Київстар ТБ, healsi.me).

Користувачам доступні ексклюзивні пропозиції від партнерів компанії (Uklon, Finance.ua, Glovo, WOG, ДІЛА, Rozetka, Yakaboo, Нова Пошта, ін.). Проте, на наш погляд, механізмів створення та розподілу цінності, координації дій незалежних партнерів, як і чітко визначених за сферами екосистем, Київстар ще не сформовано. Частка доходів від неосновного бізнесу залишається незначною (близько 5% у 2024 р.) [3], хоча компанія має амбітну мету за 5 років довести показник до 50%.

За оцінками PwC, найближчим часом поза БЕС компанії не матимуть шансів на успіх [1]. Екосистемна стратегія має високий потенціал забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації еко-

номіки, і водночас пов'язана зі значними ризиками. За низкою ознак Київстар реалізує стратегію оркестратора БЕС рішень, вертикальний і горизонтальний вектори розвитку одночасно, з охопленням низки бізнес-екосистемних сфер. Проте знаходиться на початковому етапі формування БЕС, як і більшість українських компаній, що обрали стратегію оркестраторів цифрових екосистем. Для реалізації потенціалу БЕС актуальними є дослідження механізмів і ризиків їхнього розвитку в Україні.

Література

1. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111

2. Як Київстар будує цифрову екосистему? 29.05.25. URL: https://laba.ua/blog/4646-yak-kyyivstar-buduye-tsyfrovu-ekosystemu

3. Пилипів І. Американська прописка: "Київстар" міняє адресу на Nasdaq. 13.08.25. URL: https://epravda.com.ua/biznes/amerikanska-propiska-kijivstar-minyaye-adresu-na-nasdaq-810387/

УДК 336.71:004.9:005.32(100)

Цифрова трансформація банківського сектора: моделі управління міжнародною командою на основі методології SCRUMBAN (кейс CREDIT AGRICOLE)

Маркіна Вікторія Сергіївна,
магістр 2 курсу, ННІ міжнародних відносин,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: viktoriyaj588@gmail.com;

Малюкіна Анастасія Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної
економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: anastasiiamaliukina@gmail.com

Сучасний банківський сектор, що піддається глобалізації та цифровізації, вимагає високоадаптивних підходів до управління проєктами, особливо у контексті міжнародних команд. Метод Scrumban як гібридний підхід, що поєднує гнучкість Scrum з візуалізацією та безперервним потоком Kanban, набуває критичної важливості для оптимізації роботи розподілених структур. Наприклад, у великих міжнародних структурах, таких як Crédit Agricole Group, Scrumban використовується для забезпечення гнучкості, прозорості та безперервного потоку завдань, зокрема у співпраці між Україною та Францією. Робочий процес в рамках Scrumban візуалізується на дошці з колонкам, для яких встановлюються ліміти незавершеної роботи (WIP), що запобігає перевантаженню та дозволяє виявити вузькі місця в процесі [2]. У банку визначено ключові ролі: Product Owner, Scrumban Master (або Flow Manager), Команда розробки та Стейкхолдери. Ефективне управління такими командами критично залежить від технологічної підтримки, яка вимагає інвестицій у якісний зв'язок та стандартизацію інструментів (Jira, Confluence, Miro) для забезпечення рівних умов роботи для всіх членів команди.

Для підвищення ефективності та подолання культурних, мовних і часових бар'єрів впроваджується культурно-адаптивна мотивація та розширена система контролю. Система мотивації будується на наданні автономії, можливостях для навчання (майстерності) та чіткому визначенні мети, з урахуванням культурних відмінностей: індивідуалістичні культури цінують особисте визнання, а колективістські – групові винагороди. Регулярні очні зустрічі (принаймні раз на квартал) та програми розпізнавання однолітків (Cultural Buddy) є необхідними для побудови довіри та розвитку міжкультурної компетентності [1, с. 548]. Контроль у Scrumban-середовищі базується на прозорих метриках, доступних у реальному часі через автоматизовані інформаційні панелі. Ключові метрики включають не лише продуктивність (наприклад, Lead Time, Cycle Time, Throughput, WIP), але й здоров'я команди (залученість, задоволеність, баланс роботи-життя) [3, с. 89–93]. Регулярний огляд цих метрик та асинхронні ретроспективи дозволяють команді постійно вдосконалювати процес.

Аналіз роботи міжнародних команд у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» виявив ряд проблем і викликів. Комунікаційні бар'єри проявляються в тому, що асинхронна комунікація через різні часові пояси актуальна до затримки прийнятих рішень, іноді критично важливі питання можуть чекати відповіді до 12–16 годин. Мовні відмінності іноді викликають навіть нерозуміння при використанні англійської як робочої мови, особливо коли йдеться про складні технічні концепції або культурно-специфічні поняття. Надмірна залежність від листового спілкування знижує швидкість обміну інформацією та може призвести до втрати важливих нюансів, які легко передаються в усному спілкуванні.

Культурні відмінності проявляються в різних підходах до ієрархії та прийняття рішень: в одних культурах очікується консенсус усієї команди, а в інших рішення приймає керівник. Відмінності в комунікаційних стилях, зокрема прямий проти непрямого стилю, можуть

призводити до непорозумінь, коли представники прямих культур сприймаються як грубі, а представники непрямих – як нечіткі [4]. Різне сприйняття дедлайнів та пунктуальність також створює напругу, брак в одних культурах дедлайн є абсолютним, а в інших – швидше орієнтиром.

Основними технологічними та координаційними викликами в міжнародних командах АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є нерівномірна якість зв'язку, кібербезпека в розподіленому середовищі, різниця часових поясів і ризик «силосів». Для їх подолання та оптимізації менеджменту запропоновано комплекс рішень: удосконалення планування через трирівневу систему та асинхронну оцінку, організація роботи за моделлю Follow-the-Sun з кросфункціональними підкомандами та роллю Cultural Liaison; мотивація через культурно-адаптивну систему бонусів та регулярні очні зустрічі для побудови довіри [5, с. 128].

Контроль функцій вдосконалюється за допомогою розширених метрик «здоров'я» команди (залученість, баланс роботи-життя), прозорих автоматизованих панелей та асинхронних ретроспектив. Ключовими для успіху є розвиток міжкультурної компетентності (обов'язкові тренінги, Cultural Buddy, вікі-база знань) та технологічна підтримка (інвестиції в інфраструктуру, стандартизація інструментів).

Висновки. Дослідження розподілу функцій менеджменту в інтернаціональних командах при роботі за методом Scrumban на прикладі Банку АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» засвідчило, що гібридна методологія, яка поєднує структурованість Scrum з гнучкістю Kanban, є ефективним інструментом для управління географічно розподіленими командами в банківському секторі. Функція планування в інтернаціональних командах здійснюється на трьох рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному, що дозволяє врахувати особливості різних часових поясів та культурних підходів до роботи. Організаційна функція реалізується через чіткий

розподіл ролей Product Owner, Scrumban Master та членів команди розробки з використанням візуалізації робочого процесу та встановленням WIP-лімітів для запобігання перевантаженню команд. Система мотивації в інтернаціональних командах базується на принципах автономії, можливостей професійного розвитку, визнання досягнень і врахування культурних особливостей, де представники індивідуалістичних культур цінують особисте визнання, тоді як представники колективістських культур надають перевагу груповим винагородам.

Функція контролю здійснюється через об'єктивні метрики ефективності, включаючи Lead Time, Cycle Time, Throughput та WIP, що дозволяє оцінювати продуктивність незалежно від географічного розташування членів команди. Виявлені ключові виклики включають комунікаційні бар'єри через асинхронну взаємодію в різних часових поясах, культурні відмінності в підходах до прийняття рішень та ієрархії, технологічні обмеження щодо якості зв'язку та складність побудови довіри у віддаленому режимі. Для подолання цих викликів запропоновано комплекс рекомендацій, що включає впровадження трирівневої системи планування з чітким розподілом відповідальності, створення вікна комунікації для критичних зустрічей, формування культурно-адаптивної системи мотивації, використання автоматизованих дашбордів з real-time даними, проведення обов'язкових тренінгів з міжкультурної комунікації, створення культурної wiki та впровадження програми Cultural Buddy для нових членів команди.

Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів з очікуваним річним ефектом понад 44 мільйони гривень, терміном окупності 1,5-6 місяців та індексом прибутковості 15,73, що робить інвестиції в оптимізацію розподілу функцій менеджменту надзвичайно привабливими для банківських установ та інших організацій, які працюють з інтернаціональними командами. Результати дослідження підтверджують, що успішність роботи

інтернаціональних команд за методом Scrumban залежить не лише від дотримання формальних практик методології, але й від розвитку міжкультурної компетентності співробітників, інвестицій у технологічну інфраструктуру, підтримки з боку менеджменту та готовності організації створювати інклюзивне робоче середовище, що враховує різноманітність культур, цінностей та підходів до роботи, що є критично важливим для досягнення високих показників продуктивності, якості та задоволеності членів команди в умовах глобалізованої економіки.

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 598 с.

2. Ekai C. What Is Enterprise Risk Management. November 2, 2023. URL: https://riskpublishing.com/what-is-enterprise-risk-management/

3. Москаленко В. О., Шипуліна Ю. С., Кучменко В. О. Agile-методологія в управлінських проектах: особливості та перспективи застосування. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 89–93.

4. Піддубна Л. І., Кулеша К. А. Використання технології економічного прориву для післявоєнного відновлення України. *Інфраструктура ринку.* 2023. № 71. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/71-2023/.

5. Малюкіна А. О. Процес адаптації персоналу до умов роботи в Інтернет-середовищі // Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / за заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. С. 127–131.

УДК 338.48(477)

Стан туристичної галузі України та тенденції її розвитку

Палаженко Руслан Русланович,
аспірант кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: jokuah77@gmail.com

Туризм за часів мирного життя був однією із провідних галузей економіки України, що активно розвивалась. Проте на сьогодні існують проблеми, які ускладнюють розвиток туризму в Україні, обумовлені війною, міграційними процесами та переорієнтацією (зміною) потреб населення на інші потреби, та зміною способу життя. Вплив війни на розвиток туризму досі не досліджено повною мірою, але цілком зрозуміло, що війна та зниження рівня життя населення, військова мобілізація, втрата територій та ін. призвело до зниження попиту на туристичні послуги в Україні в цілому. Питанням дослідження стану туристичної галузі під час військових дій приділено недостатньо уваги, але саме від детального аналізу та прогнозування відповідних тенденцій залежить об'єктивність і правильність прийнятих рішень.

Останні наукові дослідження, що стосуються аналізу туристичної галузі України, зосереджені переважно на викликах, спричинених повномасштабною війною, необхідності повоєнного відновлення та важливості сталого розвитку. Низка праць учених присвячена дослідженню впливу військового стану на галузь та шляхам її відновлення:

Зарубіна А. В. та ін. [1] зосередились на «Особливостях туризму в умовах воєнного стану» з метою розробки рекомендацій, спрямованих на відновлення галузі, що постраждала від воєнних дій.

Карпенко Ю. [2] у роботі «Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення» здійснила узагальнення особливостей,

проблем та прогнозування перспектив подальшого відновлення туристичної галузі у післявоєнний період.

Корнієнко О. М. та ін. [3] дослідили сучасний стан туристичної галузі України, яка зазнала впливу як пандемії, так і воєнної агресії, а також визначили шляхи її відновлення.

Роботу Стригуль Л. [4] присвячено аналізу сучасного стану та визначенню перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України.

Журба І., Несторишен І. [5] проаналізували стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та світі, включаючи виклики та перспективи.

Зарубіна А., Онойко Ю., Щербатюк Н. у статті [5] аналізують поточний стан та тенденції розвитку туризму.

Соловій І., Адамовський О., Дубовіч І. [6] дослідили сучасний стан та перспективи розвитку туризму в Україні». За підсумками аналізу слід зазначити, що галузь туризму в Україні перебуває у стані кризового менеджменту та пошуку шляхів стійкого відновлення. Основний фокус зміщений на внутрішній туризм, повоєнну відбудову та впровадження принципів сталості та екологізації.

Мета дослідження – визначити стан і динаміку розвитку туристичної галузі, а також регіони, які найбільш постраждали від військового агресії.

Для оцінки стану туристичної галузі в економіку України було проаналізовано динаміку двох ключових показників та статистику [7]:

1. Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів;
2. Загальні податкові надходження від туристичної діяльності (ПДФО, податки підприємств, платежі до соціальних фондів тощо).

Загальні податкові надходження від туристичної галузі свідчить, що у 2022 році туристична галузь зазнала суттєвого скорочення економічної активності, що пояснюється повномасштабним військовим

вторгненням та обмеженням мобільності населення, зокрема: надходження туристичного збору зменшилися на 24 %; загальні податкові надходження від галузі скоротилися на 30,5 % порівняно з 2021 роком. Надходження туристичного збору зросли на 24,4 %, а загальні податкові надходження — на 32,1 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про адаптацію туристичних підприємств до нових умов, розвиток внутрішнього туризму та зростання туристичної активності в безпечних регіонах. 2024 рік демонструє подальшу позитивну тенденцію.

Таким чином, за період 2021–2024 рр. туристична галузь продемонструвала високу стійкість і здатність до швидкого відновлення. Зростання податкових надходжень підтверджує зростання економічного потенціалу туристичного сектора та його важливість для формування як місцевих, так і державного бюджетів.

Порівняння податкових надходжень від туристичної галузі чітко підтверджує катастрофічний обвал туризму у південних та східних регіонах: Луганська область (-99%), Херсонська (-94%), Одеська (-75%) та Донецька (-74%). Це є прямим доказом впливу лінії фронту та окупації. Водночас регіони адаптації, такі як Львівщина (+32%) та Київщина (+11%), демонструють зростання доходів порівняно з 2023 роком, що вказує на переорієнтацію внутрішнього туризму.

Таким чином, можемо зробити висновок, що туристична галузь України має ознаки поступового відновлювання в більш безпечних регіонах (у Західній частині України), на відміну від регіонів, як наближені до території бойових дій. Змінюються види туризму, значно скоротився виїзний туризм за межі України, натомість збільшилися показники внутрішнього туризму, що також пов'язано із обмеженнями військового стану. Враховуючи існуючу невизначеність, доцільно активізувати внутрішній туризм, який є ключовим драйвером зростання галузі.

Література

1 Зарубіна А. В., Сіра Е. О., Демчук Л. І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14

2. Карпенко Ю., Логвин М., Тараненко О., Логвин Д., Луценко О. Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2 (108). С. 59–68. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8

3. Корнієнко О. М., Кукліна Т. С., Біленко М. О. Туристична галузь України : стан та шляхи відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 22. С. 68–73.

4. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2022. № 4. С. 54–58.

DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.54

5. Зарубіна А., Онойко Ю., Щербатюк Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32

6. Соловій І., Адамовський О., Дубовіч І. Сталий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79

7. Державне агентство розвитку туризму. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору // ДАРТ. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru

УДК 330.1

Розробка персоналізованих пропозицій в умовах поведінкової економіки

Патлачук Таміла Володимирівна,
аспірантка, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України (м. Харків, Україна),
e-mail: tpatlachuk@ukr.net

Сучасна економіка дедалі частіше орієнтується не лише на раціональні, а й на емоційні, когнітивні та соціально-психологічні чинники поведінки споживачів. У цьому контексті поведінкова економіка стає ключовим інструментом для формування ефективних маркетингових стратегій. Персоналізовані пропозиції, побудовані з урахуванням поведінкових закономірностей, дозволяють підвищити рівень залученості споживачів, зміцнити їхню лояльність та оптимізувати комунікаційні витрати бізнесу.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка підходів до створення персоналізованих пропозицій у системі поведінкової економіки, з урахуванням когнітивних спотворень, мотиваційних тригерів та елементів нейроекономіки.

У дослідженні використано системний, міждисциплінарний і порівняльний підходи. Застосовано методи поведінкового аналізу, економічного моделювання, експериментів з нейромаркетингу, а також статистичні методи оцінювання ефективності персоналізованих стратегій. Теоретичною базою стали праці Р. Талера, Д. Канемана, К. Сунштейна, Д. Аріелі та українських дослідників поведінкової економіки.

Поведінкова економіка як основа персоналізації споживацьких рішень

Поведінкова економіка інтегрує до класичної економічної теорії психологічні, когнітивні та соціальні аспекти прийняття рішень.

У центрі уваги – реальні, а не раціональні моделі поведінки людини. Дослідження Д. Канемана, А. Тверскі, Р. Талера показали, що рішення споживачів часто залежать від контексту, емоцій, очікувань та способу подання інформації.

Це означає, що персоналізована пропозиція повинна враховувати не лише економічну вигоду для клієнта, а й психологічні детермінанти вибору – почуття безпеки, соціальне схвалення, відчуття контролю, короткострокові задоволення чи довгострокову вигоду.

Наприклад, ефект фреймінгу дозволяє змінити реакцію клієнта, подаючи ту саму інформацію в позитивному або негативному контексті. Так, фраза «отримайте 20 % знижки» сприймається значно привабливіше, ніж «уникайте переплати 20 %», хоча економічно обидві рівнозначні.

Таким чином, формування персоналізованих пропозицій має будуватися на виявленні поведінкових патернів – стабільних когнітивних реакцій клієнтів у різних ситуаціях, що забезпечує глибше розуміння мотивації та дозволяє підвищити ефективність комунікації.

Технологічна основа персоналізації: аналітика даних і машинне навчання

У цифровій економіці головним інструментом поведінкової персоналізації є Big Data та алгоритми штучного інтелекту. Вони дозволяють збирати, аналізувати й інтерпретувати великі масиви інформації про користувача: історію покупок, час реакції на повідомлення, кліки, уподобання, соціальні зв'язки тощо.

Застосування методів кластерного аналізу та нейронних мереж дає змогу сегментувати споживачів за неочевидними параметрами – наприклад, рівнем емоційної реактивності чи схильністю до ризику.

Алгоритми машинного навчання створюють динамічні профілі поведінки, які оновлюються в режимі реального часу. Це означає, що система персоналізованих пропозицій може змінюватися щодня – залежно від настрою, місцезнаходження чи навіть погодних умов.

Такі підходи активно застосовуються у фінансових технологіях (FinTech), страхуванні, медичних онлайн-сервісах, платформній торгівлі (Amazon, Alibaba, Rozetka), а також у державних цифрових платформах типу «Дія».

Водночас це ставить питання етичної відповідальності – баланс між корисною персоналізацією та ризиком маніпуляцій. Поведінкова економіка у цьому контексті надає наукове підґрунтя для етичного використання «підштовхувань» (nudge-механізмів).

Nudge-механізми в моделі персоналізованої взаємодії

Поняття «підштовхування» (nudge), введене Р. Талером і К. Сунштейном, означає делікатне керування поведінкою людини через архітектуру вибору. Це не примус, а створення таких умов, коли правильне або корисне рішення стає більш імовірним.

У контексті персоналізованих пропозицій nudge-підходи дозволяють коригувати поведінку споживача через м'які стимули: порядок розміщення варіантів, кольорові акценти, підказки, позитивні повідомлення чи соціальні порівняння.

Наприклад, онлайн-банки використовують нагадування «більшість користувачів обирають цей тариф», аптеки – фрази «понад 10 000 клієнтів уже придбали цей препарат», а мобільні оператори – показники обмеженості: «залишилося лише 2 дні до завершення акції».

Усе це базується на соціальному підтвердженні (social proof) і ефекті дефіциту, які суттєво впливають на прийняття рішень.

У межах поведінкової економіки nudge-інструменти виступають засобом підвищення ефективності ринку, якщо вони реалізуються етично та прозоро. Особливо актуально це для державних і публічних сервісів, де персоналізація може допомагати громадянам приймати оптимальні рішення (наприклад, у сфері податкових платежів, енергоспоживання чи охорони здоров'я).

Когнітивні спотворення як ресурс поведінкового дизайну

Ключовим елементом створення персоналізованих пропозицій є виявлення когнітивних упереджень. Найчастіше використовуються:

- Ефект якоря – початкова ціна чи цифра задає базу для подальших порівнянь;
- Евристика доступності – споживачі переоцінюють те, що легко згадується або часто з'являється у рекламі;
- Підтверджувальне упередження – люди схильні приймати інформацію, яка підтверджує їхні переконання;
- Ефект володіння – суб'єктивне завищення цінності того, що вже належить особі.

Знання цих закономірностей дозволяє створювати пропозиції, які не лише привертають увагу, а й утримують клієнта, формуючи відчуття довготривалої вигоди.

Наприклад, використання «ефекту володіння» в сервісах підписки (Netflix, Spotify) створює відчуття втрати при відмові, тим самим підвищуючи утримання користувачів.

Поведінкова економіка в українських реаліях

Україна має високий потенціал для впровадження поведінкових підходів у цифрових комунікаціях. Екосистема онлайн-покупок, банківських застосунків і державних сервісів швидко розвивається, що створює передумови для використання моделей персоналізації на основі даних.

Зокрема, українські фінансові установи впроваджують інтелектуальні системи рекомендацій, які аналізують транзакційну поведінку клієнтів і пропонують релевантні продукти – кредити, інвестиційні пакети, страхування.

У сфері державного управління поведінкові інструменти можуть бути застосовані для підвищення ефективності соціальних програм,

формування податкової культури, енергоощадної поведінки чи електронного голосування.

Водночас залишається актуальною проблема довіри до цифрових систем і захисту персональних даних. Тому формування персоналізованих пропозицій у поведінковій економіці має спиратися на принципи відкритості, добровільності та етичної відповідальності.

Інтеграція поведінкової економіки, маркетингу та етики

Поведінковий підхід не зводиться лише до збільшення продажів чи ефективності реклами. Його мета – побудова довгострокової взаємодії, де виграють і споживач, і виробник.

Сучасна концепція «responsible personalization» (відповідальної персоналізації) передбачає використання даних про поведінку клієнтів не для маніпуляцій, а для створення комфортного, безпечного та прозорого середовища прийняття рішень.

Таким чином, персоналізація стає частиною сталого розвитку економіки – формує свідомого споживача, стимулює соціально відповідальне споживання та підвищує загальну ефективність ринкових процесів.

Розроблено модель формування персоналізованих пропозицій, що поєднує поведінкові тригери з аналітикою даних. Її апробація на тестовій вибірці клієнтів показала зростання ефективності реакцій на маркетингові стимули на 25–30 %. Виявлено, що найбільший вплив мають соціальні підтвердження та ефект дефіциту.

Підтверджено доцільність поєднання класичних інструментів маркетингу з поведінковими механізмами у цифровому середовищі.

Висновки. Персоналізація пропозицій у поведінковій економіці є не лише маркетинговим трендом, а й інструментом підвищення економічної ефективності взаємодії між бізнесом і споживачем. Використання поведінкових принципів у поєднанні з технологіями аналітики даних забезпечує глибше розуміння споживацьких рішень і створює умови для сталого розвитку ринку.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на етичний аспект використання поведінкових інтервенцій та захист персональних даних у процесі персоналізації.

Література

1. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New Haven : Yale University Press, 2021. 312 p.

2. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2015. 499 p.

3. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York : HarperCollins, 2019. 368 p.

4. Camerer C. F., Loewenstein G., Rabin M. (eds.) Advances in Behavioral Economics. Princeton : Princeton University Press, 2021. 540 p.

5. Sunstein C. R. The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 312 p.

6. Shiller R. J. Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. Princeton University Press, 2020. 392 p.

УДК 338.5:004.738.5(477)

Реалізація цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та вплив досвіду ЄС

Петриківа Ольга Станіславівна,
канд. екон. наук, доцент, доцент ХНУ ім. В. Н. Каразіна
(м. Харків, Україна),
e-mail: gnhoc1902@gmail.com

Сучасні тенденції розвитку глобальної конкуренції та інноваційного розвитку країн світу свідчать про рушійну силу такого фактору, як цифрова економіка. Завдяки активної цифрової трансформації України вдалося покращити інфраструктуру, підвищити ефективність підприємств і державних служб, а також залучати інвестиції у високотехнологічний сектор. Як виявлено в офіційному Звіті Європейської комісії 2025 року, «в межах Кластера 3 „Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток" Україна досягла суттєвого прогресу в шести з восьми розділів, що демонструє великий потенціал для швидкої імплементації acquis ЄС»[1].

Варто зазначити, що головною перевагою України є високий рівень цифрових навичок і кваліфікованих ІТ-кадрів. Крім того, відкриті платформи для інноваційних стартапів і підтримка державних інвестицій в ІТ-індустрію сприяють швидкому розвитку сектору цифрових технологій. Також розвиненість сучасної цифрової інфраструктури, зокрема високошвидкісного Інтернету, а в окремих регіонах – безкоштовний доступ до Інтернету, дозволяє впроваджувати цифрові послуги в державному управлінні та бізнесі. Добре розвинута банківська система і програми підтримки цифрових фінансових інновацій також сприяють формуванню цифрової економіки в цілому.

Водночас Україна має низку внутрішніх викликів. По-перше, це неспроможність швидко масштабувати інноваційні рішення через

існуючі бюрократичні перепони та недостатню нормативно-правову базу щодо розвитку цифрової сфери. По-друге, потенціал сприяння цифровій трансформації знижують обмежена цифрова доступність та суттєві регіональні розриви в рівні освіти, особливо в малих містах і сільській місцевості. Крім того, відсутність системних заходів із забезпечення кібербезпеки та низький рівень довіри до цифрових сервісів також ускладнюють реалізацію процесів цифрової трансформації.

Проте Україна має значний потенціал для швидкої цифрової модернізації через інтеграцію міжнародного досвіду та впровадження стандартів ЄС. Впровадження цифрових платформ у держуправлінні, електронному уряді, розвиток блокчейн-технологій та AI дозволить підвищити прозорість та ефективність державних інституцій.

Світовий досвід демонструє високий потенціал для експорту високотехнологічної продукції, цифрових послуг та IT-інновацій, що дозволяє забезпечити приплив валютних ресурсів та інвестицій. Крім того, розгортання освітніх програм і тренінгів для підвищення цифрових компетентностей дорослого населення є стратегічною можливістю для підвищення рівня цифрової грамотності.

Серед суттєвих загроз – внутрішньополітичні та економічні ризики, зокрема нестабільність і корупція, які гальмують прийняття та реалізацію стратегічних проектів цифрової трансформації. Зовнішні чинники, такі як технологічна залежність від міжнародних гравців і ризик кіберзагроз, а також недостатній рівень міжнародної співпраці у сфері кібербезпеки, ставлять під загрозу безпечність систем і даних [2].

Крім того, недостатній рівень цифрової інфраструктури у відсталих регіонах створює ризик нерівності в доступі до цифрових сервісів. Сукупність загроз і можливостей наведено у *табл. 1*.

Таблиця 1

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень цифрових навичок	Недостатня нормативна база та регулятивні перепони
Наявність сучасної інфраструктури	Регіональні розриви у цифровій доступності
Державна підтримка IT-індустрії	Відсутність системних заходів із кібербезпеки
Інтеграція у світовий IT-ринок	Недостатні інвестиції в національну інноваційну систему
Можливості	Загрози
Впровадження стандартів ЄС у цифрову трансформацію	Політична нестабільність та корупція
Розвиток цифрових платформ державного управління	Технологічна залежність від іноземних гравців
Експорт високотехнологічних рішень	Кіберзагрози та недостатній рівень кібербезпеки
Покращення доступу	Недостатній рівень міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що Україна має значний потенціал для розвитку цифрової економіки, проте стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів. Враховуючи досвід ЄС, країна повинна активізувати державну політику у сфері нормативно-правового регулювання, інвестицій в інфраструктуру та безпеку даних. Стратегія повинна обґрунтовуватися на підтримці розвитку IT-стартапів, удосконаленні системи підготовки фахівців та створенні сприятливого бізнес-середовища для інновацій. Успішне рішення цих питань забезпечить інтеграцію України в інтегровані технологічні ринки та створить умови для сталого розвитку цифрової економіки.

Література

1. Звіт щодо прогресу України в межах Пакету розширення Європейського Союзу 2025 року // Європейська комісія, 4 листопада 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/yevrokomisiia-predstavyla-zvit-shchodo-prohresu-ukrainy-v-mezhakh-paketa-rozshyrennia-2025-naikrashcha-otsinka-za-try-roky

2. Лазаренко М. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку. *Економічний простір*. 2025. Вип. 200. С. 64–69. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-64-69-lazarenko.pdf

3. Панасюк В. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу в Україні. *Український журнал аграрної економіки.* 2025. Т. 10. № 2. С. 205–208. URL: https://ua.essuir.sumdu.edu.ua/bitstreams/4267bc78-4a14-438e-a27b-0bd57741f946/download

UDC 339.9:658.18

Main Trends in the Development of the Contemporary Environment of International Companies

Piddubna Liudmyla,
Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor of Department of International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: l.i.poddubnaya@gmail.com

Harnytskyi Andrii,
Postgraduate Student, Department of International Economics and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: garnitskiyandrey@gmail.com

Business management, as a discipline and practice, aims to coordinate resources effectively and efficiently to achieve organizational goals and is historically based on the principles of planning, organizing, motivating, and controlling. Management evolves in response to complex internal and external environmental factors.

The modern environment, characterized by fragility, anxiety, non-linearity, and uncertainty, requires real-time decision-making and strategic foresight. Research and analysis of scientific works has revealed several trends that are critical to successful company management in the 21st century.

The first trend is the active implementation of artificial intelligence (AI) technology in business processes. The implementation of AI goes beyond chatbots and generative AI functions. Businesses will use AI for predictive analytics, decision-making, and improving operational efficiency. Companies are beginning to view AI not only as an additional feature, but also as a strategic advantage. AI can become a central element in changing value propositions and completely reformatting the customer experience for businesses.

The second trend is sustainable development and the circular economy. Fragmented sustainable development initiatives are giving way to the comprehensive and systematic implementation of ESG (environmental, social, and governance) practices in internal operations and strategy management. The circular economy is becoming the central model for minimizing waste through reuse and recycling. In the past, switching to green technologies was a way to improve a brand's image and reputation. In the 21st century, companies realize that switching to green technologies is beneficial for business from a financial and operational point of view.

Business trend number three is remote and hybrid working models. Sociological studies show a growing demand for remote work among employees. The main reason for this is the work-life balance that such policies provide. Therefore, companies continue to implement hybrid models that combine remote work and office work. This will require special efforts from management to effectively manage personnel, support corporate culture, and increase the efficiency of office space.

The fourth trend relates to global data privacy and cybersecurity. Ensuring data privacy and robust cybersecurity are of paramount importance to international companies. Protecting confidential data in international networks and building customer trust through robust data security measures are critical to avoiding significant reputational and financial risks.

The next, fifth trend is e-commerce and digital marketplaces. E-commerce continues to drive global expansion, and digital marketplaces connect businesses and consumers around the world. Effective cross-border strategies, culturally relevant digital marketing, and seamless omnichannel experiences are vital to success in diverse international markets.

The sixth trend is changes in supply chains and flexible market entry/exit strategies. Global companies must create resilient and diversified supply chains to mitigate geopolitical tensions and economic downturns.

Reliable scenario planning and flexible market entry/exit strategies are crucial for adapting to a complex and changing international situation and ensuring business continuity. The COVID-19 pandemic, Russia's aggression against Ukraine, conflicts in the Middle East, etc. demonstrate the complexity of the modern business environment.

Regionalisation and localisation are the seventh trend in the modern environment of international companies. The transition to clustering of the global economic space leads to an increase in the importance of regionalisation and localisation. Companies will continue to optimise regional supply chains and adapt products, services and marketing to specific local cultural, linguistic and regulatory requirements.

Localisation adapts a company's content, products or services to the language, culture and preferences of a specific target market. Localisation is not simply a matter of translating into the language of another audience. An organisation may change images to conform to cultural norms, adjust prices to reflect the local economy and currency, and ensure that marketing is natural and appealing. Business localisation can also extend to internal processes. Companies that work with international partners must translate business documents into their native language. These translations must be accurate and legally compliant to adhere to local regulations and requirements. Incorrect localisation can lead to misunderstandings, legal issues, contract disputes, and even undermine trust between business partners.

The eighth trend is intercultural flexibility and inclusiveness. Managing diverse global teams will promote collaboration and leverage diverse perspectives for innovation and better understanding of global markets through sensitive communication strategies.

These trends in the development of the modern environment for international companies require new management practices that will enable them to navigate complex situations, manage with empathy, and align profits with goals.

Literature

1. Abbasov R., Zohaib Hassan Sain Strategic business management in the 21st Century: Trends, challenges, and future directions in digitalization, sustainability, and organizational agility. *International Journal of Research in Finance and Management.* 2025. Vol. 8 (1). P. 438–444.

2. Groenewald C. A., Groenewald E. S., Uy F. T. et al. The Future: Trends and Implications for Organizational Management. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 114–120.

УДК 339.9:004.738.5:338.24:334.7

Бізнес-структура у цифровій трансформації: стратегічні вектори інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС

Снопченко Мілана Юріївна,
аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій,
викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: milana.snopchenko@hneu.net

Цифрова трансформація економіки України є ключовим елементом на шляху євроінтеграції та відновлення. У цьому контексті бізнес-структура стає не лише об'єктом, але й активним суб'єктом, що адаптує європейський досвід для забезпечення конкурентоспроможності.

Інтеграція українських бізнес-структур до Єдиного цифрового ринку (ЄЦР) ЄС вимагає повної синхронізації національного законодавства з європейським acquis. Це створює передбачуване та прозоре правове поле, критичне для довіри інвесторів та ефективної транскордонної діяльності.

Імплементація ключових цифрових актів ЄС: Digital Services Act (DSA) та Digital Markets Act (DMA): адаптація регулювання діяльності онлайн-платформ та великих технологічних компаній. Це забезпечить українським бізнес-структурам рівні та чесні умови конкуренції на цифрових ринках, запобігаючи недобросовісним практикам; AI Act (Закон про штучний інтелект): створення правової бази для розробки та використання ШІ в українських бізнес-структурах відповідно до європейських стандартів безпеки, прозорості та етичності. Це є обов'язковою умовою для експорту ШІ-рішень до ЄС.

Захист даних і кібербезпека. GDPR (General Data Protection Regulation): забезпечення повної відповідності обробки персональ-

них даних в українських бізнес-структурах вимогам GDPR. Це відкриває можливість для безперешкодного обміну даними з країнами ЄС, що є життєво необхідним для IT-аутсорсингу та будь-якої транскордонної торгівлі; NIS2 Directive (Директива про безпеку мережевих та інформаційних систем): впровадження цієї директиви в національне законодавство підвищить рівень кіберстійкості критичної інфраструктури та операторів важливих послуг, включаючи великі бізнес-структури. Це є ключовим елементом надійності в очах європейських партнерів.

Створення "Цифрового паспорта": гармонізація національних систем електронної ідентифікації (eID) з європейською системою eIDAS. Це дозволить представникам української бізнес-структури безперешкодно отримувати доступ до публічних та комерційних цифрових послуг у ЄС, підписувати електронні документи та брати участь у тендерах; цифрова трансформація вимагає від бізнес-структур України інвестицій у сучасну інфраструктуру та прийняття європейських технологічних стандартів для забезпечення інтероперабельності.

Інтероперабельність та хмарні рішення: стимулювання бізнес-структур до використання хмарних обчислень та сервісів, що відповідають вимогам Європейської хмарної стратегії та стандартам безпеки. Це дозволить ефективно масштабувати бізнес-процеси та зменшити операційні витрати; забезпечення технологічної сумісності (інтероперабельності) між цифровими системами українських бізнес-структур та їхніх європейських контрагентів, використовуючи відкриті стандарти та API.

Розвиток інфраструктури 5G та високошвидкісного інтернету: активне впровадження мобільної мережі 5G як критичної основи для розвитку Інтернету речей (IoT), "розумних" виробництв та логістики. Це підвищує продуктивність виробничих бізнес-структур і відкриває нові ринкові ніші; державна підтримка розбудови волоконно-

оптичної інфраструктури в сільській місцевості для забезпечення рівного доступу до цифрових можливостей для всіх бізнес-структур, незалежно від їхнього географічного розташування.

Впровадження технологій "Промисловість 4.0": підтримка модернізації промислових бізнес-структур через впровадження елементів Industry 4.0 (автоматизація, роботизація, Big Data). Це підвищить ефективність виробництва та інтегрує українські виробничі ланцюги до європейських; недостатність цифрових навичок (Digital Skills Gap) є однією з головних перешкод для повноцінної інтеграції. Подолання цього розриву є стратегічним пріоритетом.

Стратегія розвитку цифрових навичок: масштабне навчання персоналу бізнес-структур за європейською рамкою компетенцій DigComp. Фокус на критичних навичках: аналіз даних, кібергігієна, управління цифровими інструментами; створення спеціалізованих програм для керівників бізнес-структур (Digital Leadership), спрямованих на розуміння стратегічної цінності цифрової трансформації та управління інноваціями; підтримка Digital Innovation Hubs (DIH) та стартапів: створення та фінансування мережі регіональних DIH (за європейською моделлю European Digital Innovation Hubs), які надають послуги з тестування технологій, фінансування та менторства для МСП та інноваційних бізнес-структур; стимулювання венчурного фінансування та спрощення процедур реєстрації стартапів, що дозволить українським інноваційним бізнес-структурам легше залучати європейський капітал.

Принципи "Twin Transition" (подвійний перехід): навчання та стимулювання бізнес-структур до одночасного впровадження цифрових технологій та принципів "зеленої" економіки (ESG-критерії). Європейський ринок все більше вимагає, щоб бізнес-структури були не лише цифровими, але й екологічно відповідальними; фінансова підтримка та забезпечення прозорого доступу до закупівель ЄС є вирішальними для інтеграції.

Інтеграція до європейських ланцюгів постачання: спрощення участі українських бізнес-структур у європейських програмах державних закупівель (наприклад, Tenders Electronic Daily – TED). Цифровізація процедур закупівель в Україні (на прикладі ProZorro) має бути синхронізована з європейськими стандартами; створення B2B цифрових платформ для прямого зв'язку українських МСП з європейськими контрагентами, що дозволить зменшити посередництво та підвищити маржинальність.

Залучення коштів програм ЄС: максимальне використання коштів, виділених на цифрову трансформацію в рамках Ukraine Facility та програми Digital Europe Programme. Українські бізнес-структури мають отримати доступ до цих ресурсів для фінансування своєї модернізації.

Розвиток фінтех-інфраструктури: синхронізація банківського та фінансового секторів з європейськими стандартами (наприклад, PSD2). Це дозволить українським фінтех-бізнес-структурам ефективно працювати на ринку ЄС та надавати інноваційні послуги.

Висновок. Успішна інтеграція української бізнес-структури до Єдиного цифрового ринку ЄС залежить від трьох ключових факторів:

1) швидкої та якісної регуляторної гармонізації (GDPR, AI Act, NIS2);
2) цілеспрямованих інвестицій у технологічну інфраструктуру (5G, Cloud, Industry 4.0);
3) розвитку людського капіталу через навчання цифровим навичкам.

Лише комплексний підхід, що охоплює ці вектори, перетворить українську бізнес-структуру з об'єкта допомоги на повноцінного та конкурентоспроможного суб'єкта європейської цифрової економіки.

Література

1. Базилюк А. В., Іваненко І. М. Цифрова трансформація економіки України: виклики та європейський досвід. Київ : ЦУЛ, 2023. 250 с.

2. Ковальчук В. В. Стратегічні напрями інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. *Економічний вісник.* 2022. № 3. С. 45–56.

3. Melnyk O., Prykhodko V. Digitalization of SMEs in Ukraine: Challenges of adopting the EU's Digital Single Market standards. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies.* 2021. Vol. 4. No. 13 (112). P. 6–15.

4. Шевченко Р. І., Мироненко Л. О. Кібербезпека бізнес-структур в умовах євроінтеграції: імплементація NIS2. *Фінансовий простір*. 2023. № 1 (29). С. 112–120.

5. Rachman G. The Age of the Strongman: How the Cult of the Leader Threatens Democracy Around the World. London : The Bodley Head, 2022. 352 p.

УДК 338.2:004.9:351.72

Транспарентність і цифрова держава: вплив на формування нової бізнес-структури в Україні

Снопченко Мілана Юріївна,
аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій,
викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: milana.snopchenko@hneu.net

Транспарентність та диджиталізація є каталізаторами структурної модернізації української економіки. Вони змінюють не лише процеси взаємодії з державою, а й внутрішню організацію, конкурентну динаміку та співвідношення секторів.

В умовах геополітичних викликів і необхідності відбудови, транспарентність (прозорість) та цифровізація державних процесів стають не просто реформами, а критичним чинником економічної стійкості, антикорупційної боротьби та залучення інвестицій. Диджиталізація державного управління та публічних послуг є фундаментом для прозорої та ефективної взаємодії держави й бізнес-структур, мінімізуючи корупційні ризики та адміністративні бар'єри.

Зниження корупційних та адміністративних бар'єрів. Система ProZorro: впровадження електронних публічних закупівель зменшило простір для зловживань та кулуарних домовленостей. Завдяки відкритому доступу до тендерної документації та результатів аукціонів бізнес отримав рівні можливості до участі у державних замовленнях.

Наслідок: зростання конкуренції та відчутний економічний / антикорупційний ефект: за даними досліджень, завдяки електронним закупівлям заощаджено мільярди гривень.

Відкриті реєстри: доступ до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань

(ЄДР), Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та реєстрів кінцевих бенефіціарних власників.

Вплив на бізнес: можливість самостійної due diligence (належної перевірки) контрагентів, зниження ризиків співпраці з фіктивними чи недобросовісними компаніями, підвищення правової визначеності.

Підвищення інвестиційної привабливості: прозорість у сфері управління земельними ресурсами та будівництвом: цифровізація кадастру, запровадження електронних дозволів на будівництво. Ці кроки підвищують передбачуваність інвестиційного циклу.

Гарантії для інвесторів: чіткі та незмінні правила гри, зафіксовані в цифровому форматі, забезпечують довгострокову довіру з боку міжнародних партнерів та інвесторів, оскільки державні органи втрачають можливість ручного регулювання.

Кардинальне спрощення взаємодії та економія ресурсів. Застосунок та портал "Дія": реалізація концепції безконтактної та безпаперової взаємодії.

Швидка реєстрація бізнесу: можливість відкриття ФОП або ТОВ за лічені хвилини онлайн (Україна – одна з найшвидших країн у світі за цим показником).

Електронні послуги: отримання витягів з реєстрів, ліцензій, подання податкової звітності.

Економічний ефект: скорочення часу підприємця на бюрократичні процедури (відмова від черг, поїздок, паперових копій), що перерозподіляє його увагу та ресурси на основну підприємницьку діяльність. За даними Мінцифри, економія коштів та часу для громадян і бізнесу сягає мільярдів гривень.

Формування нових цифрових бізнес-моделей. Open Data (відкриті дані): державні дані стають новим економічним активом. Доступ до інформації про державні фінанси, демографію, геопросторові

дані стимулює створення аналітичних сервісів, ІТ-рішень, фінтех-продуктів, які базуються на її аналізі.

Електронний документообіг та підпис: впровадження кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та електронного документообігу спрощує міжкорпоративну взаємодію, дозволяючи компаніям повністю відмовитися від паперових архівів та прискорити укладання угод.

Зміна ролі та зростання МСБ (малого та середнього бізнесу). Демократизація підприємництва: зниження адміністративних бар'єрів і вартості входу на ринок через цифровізацію сприяє виникненню та зростанню МСБ. Людина може розпочати бізнес, не виходячи з дому, що є особливо важливим для регіонального розвитку.

Підтримка інноваційного сектора: швидкі та прозорі процедури дозволяють стартапам зосередитись на інноваціях, а не на бюрократії. Спеціальні цифрові проєкти (наприклад, Дія.City) створюють конкурентні умови для ІТ-індустрії.

Агросектор та логістика: транспарентність і цифровізація земельного кадастру, впровадження електронних ТТН (товарно-транспортних накладних), інтеграція IoT (Інтернету речей) у виробничі процеси.

Результат: підвищення операційної ефективності, точне планування, зменшення тіньового обігу товарів і ресурсів.

Фінанси (FinTech): державна підтримка цифрових рішень і прозорість фінансового моніторингу стимулює розвиток небанківських фінансових технологій та платежів.

Кібербезпека: посилення залежності бізнесу та держави від цифрової інфраструктури вимагає критичних інвестицій у кіберзахист. Будь-яка вразливість може паралізувати бізнес-процеси.

Цифрова нерівність: необхідність забезпечення рівного доступу до Інтернету та навчання цифровим навичкам для всього населення

та бізнесу (особливо в регіонах), щоб уникнути відставання частини економіки.

Спротив бюрократії: попри успіхи, залишається опір на місцях у тих сферах, які ще не повністю оцифровані, де існує звичка до ручного управління.

Висновок. Транспарентність і цифрова держава є взаємопосилюючими чинниками у формуванні нової бізнес-структури України. Цей процес веде до:

1. Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, заснованого на рівних, прозорих і передбачуваних правилах (антикорупційний ефект).
2. Оптимізації бізнес-процесів, скорочення операційних витрат і вивільнення ресурсів для інновацій (Ефект "Держава як сервіс").
3. Формування економіки знань, де зростає роль ІТ-сектора, МСБ та цифрових рішень.

Подальша успішна трансформація вимагає не лише технічної цифровізації, а й зміни менталітету як державних службовців, так і самого бізнесу, де прозорість стає конкурентною перевагою, а не викликом.

Нова бізнес-структура України – це більш плоска, гнучка, технологічна та значно менш залежна від чиновників система. Вона характеризується домінуванням МСБ у сфері послуг та ІТ, а також глибокою технологічною модернізацією традиційних галузей.

Література

1. Іваненко В. В. Цифрова економіка та трансформація бізнес-моделей. Київ : Кондор, 2023. 320 с.

2. Гриценко А. А., Скляр А.І . Прозорість державного управління: інструменти та виклики. Харків : ФОП Костюк О. В., 2022. 250 с.

3. Електронне урядування та його вплив на суспільні відносини / за ред. В. Л. Шевченка. Одеса : Астропринт, 2021. 400 с.

4. Мельник О. П. Вплив системи публічних закупівель ProZorro на формування конкурентного середовища в Україні. *Економічний вісник*. 2023. № 5. С. 15–25.

5. Ковальчук С. В. Транспарентність державних реєстрів як фактор інвестиційної привабливості. *Фінанси України*. 2022. № 10. С. 45–56.

6. Петров І. А. Дія.City як інструмент стимулювання IT-сектору та формування нової бізнес-культури. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 80–87.

УДК 330.34

Цифрова економіка України в контексті інтеграції до цифрового ринку ЄС

Фатьянов Даніїл Володимирович,
PhD, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: daniyil.fatyanov@hneu.net

У XXI ст. цифрова трансформація стала визначальним чинником глобальних економічних процесів. Цифрові технології проникають у всі сфери суспільного життя – від державного управління та освіти до фінансів і виробництва, формуючи нову парадигму економічного розвитку, засновану на даних, інноваціях та мережевій взаємодії [1]. Саме цифрова економіка сьогодні виступає основним рушієм підвищення конкурентоспроможності держав, оскільки забезпечує швидкість комунікацій, прозорість ринків і створення нових бізнес-моделей.

Для України цифровізація є не лише технологічним процесом, а й стратегічним напрямом модернізації держави та інтеграції до європейського простору. У межах Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом передбачено поетапне наближення до стандартів ЄС, у тому числі у сфері цифрової економіки, електронного врядування, захисту персональних даних, електронної комерції та кібербезпеки [2]. Цей процес безпосередньо пов'язаний із створенням Єдиного цифрового ринку ЄС (Digital Single Market) – ініціативи, спрямованої на усунення бар'єрів для вільного руху цифрових товарів, послуг та інновацій між країнами-членами.

Важливим чинником прискорення цифрових змін в Україні стало створення Міністерства цифрової трансформації та запуск екосистеми «Дія», що втілює європейські принципи відкритості, ефективності та зручності державних сервісів [3]. Успіх цих проєктів демон-

струє, що Україна здатна не лише переймати, а й творити інноваційні рішення, сумісні з європейською моделлю цифрового врядування. Водночас цифрова трансформація має не лише технологічний, але й глибокий соціально-економічний вимір: вона впливає на ринок праці, структуру зайнятості, освітні системи та якість життя громадян.

В умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення цифрова економіка постає ключовим інструментом забезпечення стійкості держави, збереження людського капіталу та залучення міжнародних партнерів до модернізації економічної інфраструктури. Тому аналіз інтеграційних процесів України у цифровий ринок ЄС є надзвичайно важливим для формування ефективної політики цифрового розвитку, здатної забезпечити поступове входження держави до європейського цифрового простору.

Європейський Союз розглядає цифрову трансформацію як один із ключових чинників сталого розвитку та підвищення глобальної конкурентоспроможності. У межах Програми цифрового десятиліття Європи (Digital Decade 2030) визначено стратегічні цілі, які передбачають досягнення цифрового лідерства в чотирьох напрямах: розвиток цифрових навичок населення, розбудова високоефективної цифрової інфраструктури, цифровізація бізнесу та державних інституцій. Важливим завданням ЄС є створення єдиного цифрового ринку (Digital Single Market) – простору, у якому спрощено доступ до цифрових товарів, послуг і технологій для громадян і підприємств, а також забезпечено високий рівень довіри до обігу даних.

Інтеграція України до цифрового ринку ЄС передбачає гармонізацію національної політики з європейськими стандартами у таких ключових сферах, як електронна ідентифікація та довірчі послуги (регламент eIDAS), кібербезпека (Директива NIS2), захист персональних даних (GDPR), електронна комерція та цифрові послуги (Digital Services Act, Digital Markets Act). Впровадження цих норм сприятиме підвищенню довіри до українських цифрових сервісів,

розширенню транскордонної співпраці та створенню передумов для повноцінної участі українських компаній у європейському цифровому просторі.

Протягом останніх років Україна демонструє відчутний прогрес у розвитку цифрової економіки. Створення Міністерства цифрової трансформації та ухвалення Стратегії цифрової трансформації України до 2030 року визначили системний підхід до цифровізації державного управління, бізнесу та суспільства. Платформа «Дія», електронні сервіси державних послуг, розвиток відкритих даних, впровадження електронного підпису, онлайн-реєстрація бізнесу та електронне голосування стали символами переходу до цифрової держави нового типу [4].

Крім того, Україна активно долучається до європейських ініціатив і програм – зокрема, до Horizon Europe, Digital Europe Programme, EU4Digital, Eastern Partnership Digital Initiative. Це дозволяє розвивати цифрові інновації, створювати спільні проєкти у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки, хмарних обчислень і розвитку електронних послуг.

Водночас процес інтеграції до цифрового ринку ЄС супроводжується низкою викликів. По-перше, спостерігається територіальна нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури: у великих містах наявна розвинена мережа інтернет-зв'язку та цифрових сервісів, тоді як у сільській місцевості рівень доступу до цифрових технологій залишається обмеженим. По-друге, існує потреба у підвищенні рівня цифрової грамотності населення, особливо серед представників державного секторf та людей старшого віку. По-третє, нормативно-правова база України ще не повністю узгоджена з європейським правом у питаннях захисту даних, регулювання електронної комерції, використання штучного інтелекту та цифрових платформ.

Важливим також є питання фінансової підтримки цифрових проєктів. Українські стартапи мають високий інноваційний потенціал, однак стикаються з обмеженим доступом до венчурного капіталу,

грантів та європейських інструментів фінансування. Для подолання цього бар'єра необхідно створювати спільні інноваційні хаби, які б об'єднували університети, бізнес і державу у процесі розроблення технологічних рішень, спрямованих на європейський ринок.

Суттєвою перевагою України є наявність потужного ІТ-сектора, який входить до п'ятірки провідних експортних галузей країни. Українські компанії активно співпрацюють із європейськими партнерами у сферах розроблення програмного забезпечення, кібербезпеки, блокчейн-технологій і фінтеху. Це створює сприятливе середовище для інтеграції українських розробок у європейський цифровий простір і формування спільної інноваційної екосистеми.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток цифрової освіти. Підвищення цифрової компетентності громадян, зокрема через національну програму «Дія.Цифрова освіта», відповідає пріоритетам Digital Decade 2030, згідно з якими до 2030 року щонайменше 80 % громадян ЄС мають володіти базовими цифровими навичками. Розвиток цифрових компетентностей є необхідною умовою для залучення громадян до економіки знань і забезпечення соціальної інклюзії в цифровому середовищі.

Формування цифрової економіки України в контексті інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС є складним, але перспективним процесом. Він потребує комплексного підходу, що поєднує законодавчу адаптацію, розвиток інфраструктури, інвестиційну підтримку, інноваційний потенціал та цифрову освіту. Успішна реалізація цих напрямів сприятиме побудові відкритого, безпечного та інклюзивного цифрового простору, сумісного з європейськими стандартами.

Подальший успіх цього процесу залежить від системної державної політики, міжнародного співробітництва та розвитку людського капіталу. Використання найкращих практик ЄС дозволить Україні не лише інтегруватися до цифрового ринку, а й посилити власну роль у формуванні цифрового майбутнього Європи.

Література

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2017.

2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

3. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua

4. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. Київ, 2021.

УДК 338.24:004

Адаптація бізнес-стратегій до цифрової трансформації: європейський досвід для України

Чернуха Тетяна Станіславівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: tetiana.chernukha@hneu.net;

Доброскок Ю. Б.,
канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yuliya.dobroskok5@gmail.com

Цифрова трансформація виступає ключовим фактором у розвитку сучасної економіки, формуючи нові умови для конкуренції, управління та комунікацій. Для українського бізнесу питання адаптації до цифрових викликів стає особливо актуальним у процесі інтеграції до спільного європейського економічного простору. Європейський Союз здобув значний досвід у створенні цифрової екосистеми, яка базується на стратегії Digital Europe, ініціативах Single Digital Market та розвитку цифрових навичок. Аналіз цього досвіду є важливим орієнтиром для розробки успішних бізнес-стратегій українських компаній, що зосереджуються на інноваціях, задоволенні потреб клієнтів і сприянні сталому розвитку.

Метою є дослідження європейських підходів до розробки бізнес-стратегій у цифровій економіці та визначення напрямів їх адаптації для ефективного застосування в діяльності українських підприємств, зокрема у галузі менеджменту.

У Європейському Союзі цифровізація бізнесу розглядається як багатоаспектний і системний процес, що охоплює не лише технологічне оновлення, а й глибокі зміни в корпоративній культурі, бізнес-моделях, управлінських підходах і стратегічних цілях компаній. Цей перехід передбачає відмову від традиційних підходів до ведення біз-

несу на користь цифрово орієнтованих стратегій, у яких провідну роль відіграють дані, аналітичні інструменти та інноваційні технології. Відповідно до Європейської цифрової стратегії 2020 року основні пріоритети розвитку спрямовані на створення сучасної цифрової інфраструктури, інтеграцію штучного інтелекту в бізнес-процеси, розвиток електронної комерції, посилення кібербезпеки та захист персональних даних громадян відповідно до стандартів GDPR. Крім того, важливим елементом є формування єдиного цифрового ринку, який забезпечує безперешкодний обіг товарів, послуг і даних між країнами – членами ЄС. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зниженню витрат на транзакції та відкриває ширші можливості для виходу на нові ринки.

Цифровізація бізнесу у Європейському Союзі сприймається як багатогранний і стратегічний процес, який охоплює не лише впровадження сучасних технологій, а й глибоку трансформацію корпоративної культури, моделей ведення бізнесу та стратегічних напрямків розвитку компаній. У рамках Європейської цифрової стратегії 2020 року окреслено основні пріоритети цифрової політики, серед яких ключове місце займають розбудова інноваційної цифрової інфраструктури, розвиток штучного інтелекту, стимулювання електронної комерції, забезпечення кібербезпеки та підвищення рівня цифрових компетенцій як серед громадян, так і у бізнес-колах.

Підхід Європейського Союзу до цифрової трансформації бізнесу спрямований на формування умов, які сприяють активному впровадженню інноваційних технологій. Особлива увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу, що є фундаментом європейської економіки. З цією метою створені спеціалізовані механізми – Цифрові інноваційні хаби (Digital Innovation Hubs), які надають підприємствам доступ до професійної експертизи, тестових платформ, послуг з консалтингу та можливостей тестування технологічних рішень. Важливою складовою також є програми Horizon Europe, Digital Europe Programme та SME Digitalization Support, які забез-

печують фінансування проєктів з цифрової модернізації, розвиток інновацій у маркетинговій сфері та формування сучасних цифрових екосистем.

Національні приклади країн Європейського Союзу ілюструють різноманітність підходів до реалізації цифрових стратегій. Так, Естонія, яку часто називають одним із лідерів у сфері цифровізації, успішно впровадила єдину державну цифрову платформу, що допомогла підприємствам оптимізувати маркетингові і комунікаційні процеси, розширити доступ до ринкової аналітики і забезпечити персоналізований підхід до взаємодії з клієнтами. Фінляндія, натомість, робить значний акцент на інтеграції технологій штучного інтелекту у маркетингові процеси, використовуючи їх для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту і автоматизації управління клієнтськими взаємодіями.

Важливим аспектом цифрових стратегій є застосування Великих Даних у стратегічному маркетинговому управлінні. Європейські компанії активно інтегрують аналітичні платформи, які дозволяють проводити сегментацію ринку в реальному часі, розробляти гнучкі цінові стратегії і формувати персоналізовані пропозиції для визначених аудиторій. Такі методики істотно підвищують ефективність маркетингових комунікацій, сприяють раціональному використанню бюджетів і допомагають зміцнити міжнародну конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, досвід європейських країн у цифровій трансформації бізнесу демонструє, що адаптація ефективних маркетингових стратегій можлива лише за умови системної державної підтримки, тісної співпраці між різними секторами економіки та стратегічного бачення розвитку цифрових технологій. Для України цей досвід може відіграти ключову роль в активізації процесів цифрової інтеграції бізнесу до європейського економічного простору, стимулюванні інноваційного потенціалу підприємств і підвищенні їхньої глобальної конкурентоспроможності.

Література

1. Ясінський А. П. Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства. *Вісник ВНУ*. 2021. Вип. 8. С. 12–25.

2. Котляр Л. С. Цифровізація бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 92–105.

3. Гончар Н. О. Цифрові стратегії підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2021. № 2. С. 45–57.

4. Шевченко І. В. Європейський досвід цифровізації економіки: уроки для України. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. Т. 4. № 2. С. 33–42.

5. Лисенко О. М. Цифрова трансформація бізнесу: стратегічні аспекти адаптації. *Економічний вісник університету*. 2023. № 50. С.45–54.

УДК 658.8:004

Досвід ЄС в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації

Шталь Тетяна Валеріївна,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: shtaltv@gmail.com;

Могилевський Руслан Олегович,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Rus.o.mog@gmail.com

Сучасні умови цифрової економіки формують нові виклики та можливості для підприємств. Цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності бізнесу, в тому числі маркетинг, який із традиційної функції просування товарів перетворюється на стратегічний інструмент управління відносинами з клієнтами та створення цінності.

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних IT-рішень у маркетингові процеси, зокрема використання даних для глибокого розуміння споживацької поведінки (Big Data та аналітика); автоматизацію управління клієнтськими відносинами (CRM-системи); просування через соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, таргетовану рекламу (Digital-маркетинг); прогнозування попиту, персоналізація пропозицій (AI та машинне навчання); створення єдиного клієнтського досвіду через усі канали комунікації (Omnichannel-підхід).

Маркетинговий потенціал підприємства визначають як сукупність ресурсів, компетенцій, інструментів і можливостей, які дозволяють ефективно задовольняти потреби ринку та досягати конкурентних переваг. Його основними складовими є інформаційно-аналітичні ресурси (дані про ринок, клієнтів, конкурентів); орга-

нізаційні та кадрові можливості маркетингової служби; фінансові ресурси, виділені на маркетинг; бренд, репутаційний капітал, партнерські зв'язки; цифрові технології та платформи для взаємодії з клієнтами. У країнах ЄС маркетинговий потенціал розглядають як стратегічний актив, що поєднує систему знань про споживачів і ринок, сучасні інструменти цифрового маркетингу, високий рівень клієнтоорієнтованості, інноваційні технології управління брендом і комунікаціями.

Управління маркетинговим потенціалом у цифрових умовах базується на системному підході та включає такі етапи: аудит наявного маркетингового потенціалу; діагностика цифрової зрілості підприємства; стратегічне планування розвитку маркетингових ресурсів і технологій; інтеграція цифрових інструментів; моніторинг ефективності через ключові показники (KPI): частка ринку, ROI маркетингу, рівень лояльності клієнтів (NPS).

Європейські підходи до управління маркетинговим потенціалом підприємств базуються на: орієнтації на сталий розвиток з інтегруванням принципу sustainable marketing, який передбачає екологічну відповідальність брендів, соціальну орієнтацію бізнесу, прозорість у відносинах із клієнтами; використанні цифрових технологій у маркетинговій діяльності (аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування поведінки споживачів, CRM-системи для персоналізації комунікацій, штучний інтелект для автоматизації маркетингових процесів, електронна комерція та омніканальні стратегії просування); формуванні інноваційного маркетингового менеджменту, що базується на постійному оновленні продуктового портфеля, партнерстві з науково-дослідними інститутами, активному залученні споживачів до процесу створення нових продуктів; підтримці з боку держави та ЄС через програми підтримки інновацій і розвитку маркетингового потенціалу МСП (Horizon Europe, COSME, Digital Europe Programme, тощо), які сприяють розвитку цифрових компетенцій, маркетингових інновацій і міжнародної кооперації.

В умовах цифрової трансформації на особливу увагу заслуговує досвід ЄС в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства. За останніми пан-європейськими даними близько ~59% підприємств в ЄС досягли базового рівня цифрової інтенсивності. Для МСП цей відсоток трохи нижчий, тобто багато малих фірм ще не повністю використовують цифрові інструменти, які підсилюють маркетинг (персоналізація, автоматизація, e-sales).

У 2022 році 22% підприємств ЄС надавали своїм працівникам навчання для розвитку або підвищення їхніх ІКТ-навичок. Фінляндія (40%), Швеція (34%), Данія та Бельгія (обидві 33%) є лідерами в ЄС за найвищою часткою підприємств, що надають своїм співробітникам навчання в галузі ІКТ [1].

В європейських компаніях поширена практика «test before invest», коли підприємство разом з EDIH тестує CRM, аналітику, персоналізацію офлайн/онлайн з метою вимірювання ROI перед масштабними інвестиціями. Отримали поширення програми навчання, орієнтовані на цифрові навички (від базових digital skills до AI/маркет-аналітики), що призводить до дано-орієнтованості маркетингу [2].

Отже, досвід ЄС свідчить, що ефективне управління маркетинговим потенціалом базується на цифровізації маркетингових процесів, інноваціях і сталому розвитку, клієнтоорієнтованості та персоналізації, використанні міжнародних стандартів і державних програм підтримки бізнесу. Українським підприємствам доцільно впроваджувати ці підходи, адаптуючи їх до національних умов, щоб підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках. Ефективне управління маркетинговим потенціалом у цифрову епоху потребує не лише технологічної модернізації, а й переосмислення стратегій взаємодії з клієнтами. Підприємства, які здатні інтегрувати цифрові інструменти в маркетингову систему, отримують стійкі конкурентні переваги та забезпечують динамічний розвиток на ринку.

Література

1. Digitalisation in Europe – 2024 edition. URL: https://ec.europa.eu /eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024

2. European Digital Innovation Hubs Network // European Commission. URL: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/information-companies

УДК 338.2:334.7

Досвід ЄС у формуванні антикризової політики компаній в умовах цифрової економіки

Шталь Тетяна Валеріївна,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Tatyana.shtal@hneu.edu.ua;

Сорока Віктор Борисович,
аспірант спеціальності «Економіка»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Сучасна економіка Європейського Союзу перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації. Цифровізація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій і автоматизації докорінно змінюють способи управління підприємствами. Водночас зростає вразливість бізнесу до кризових явищ – як економічних (інфляційні шоки, рецесії), так і технологічних (кібератаки, технічні збої, втрати даних).

Ключовими факторами, що сприяють виникненню кризових явищ в компаніях, вважають недостатні компетенції у виявленні та прогнозуванні кризових процесів; слабкий взаємозв'язок елементів та ієрархічних рівнів антикризового механізму; відсутність стратегії розвитку; слабка управлінська дисципліна; незбалансована організаційна структура управління; низька інноваційна активність; управлінські помилки та прорахунки (технологічні, управлінські, фінансові); недостатній контроль за використанням ресурсів; низька своєчасність планів та прогнозів; відсутність гнучкості в управлінні ризиками тощо [1].

В умовах цифрової економіки змінюється сама структура ризиків, зокрема активізуються кіберризики (втручання у системи, витік даних, злам інфраструктури); технологічні ризики (застарілі

IT-рішення, несумісність систем); репутаційні ризики (поширення фейкової інформації, кібератаки на бренд); спостерігається недостатня цифрова компетентність персоналу. Для їх подолання компанії ЄС застосовують цифрові системи моніторингу ризиків (ERP, CRM, BI-аналітику), штучний інтелект для прогнозування криз та цифрові twin-моделі для симуляції управлінських рішень.

Дослідження окремих негативних тенденцій у діяльності європейських компаній (низька прибутковість; зростання технологічної та технічної відсталості відносно іноземних компаній; зниження інноваційної активності; виїзд за кордон кваліфікованих спеціалістів; моральне та фізичне зношення основних засобів; брак фінансових ресурсів) підтверджує складність їх усунення навіть на ранній стадії виявлення. У таких умовах антикризова політика компанії набуває стратегічного значення та стає невід'ємною частиною системи управління [1].

Антикризову політику визначають як сукупність управлінських заходів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових ситуацій, а також відновлення стабільності компанії. Основними принципами антикризової політики в умовах цифровізації є проактивність і гнучкість (передбачення ризиків через аналітику даних); швидкість реагування (автоматизація процесів прийняття рішень); іноваційність (використання цифрових платформ для управління ресурсами); прозорість (цифрова звітність і відкритість даних). У цифровій економіці до традиційних фінансово-економічних інструментів додаються цифрові інструменти прогнозування, моніторингу та управління ризиками.

Антикризове управління в європейських компаніях випливає зі специфіки їх функціонування та характеризується такими особливостями, як висока мобільність персоналу; необхідність розробки та вибору альтернативних сценаріїв розвитку; динаміка у використанні капіталу та ресурсів; впровадження програмних підходів до

прийняття управлінських рішень; необхідність постійних інновацій; підвищена чутливість до часових обмежень; швидка зміна критеріїв якості та ефективності управлінських рішень та дій [2].

Європейський Союз активно формує політику підтримки компаній у кризових умовах, зокрема в контексті цифровізації. Так, європейські компанії використовують такі основні інструменти антикризової політики: цифрову аналітику для раннього виявлення кризових тенденцій; системи кібербезпеки; хмарні рішення для забезпечення безперервності бізнесу у випадку локальних збоїв; цифрові платформи для моніторингу продуктивності та адаптивності персоналу; сценарне моделювання для симуляції кризових ситуацій за допомогою цифрових двійників компанії.

Зокрема, Siemens AG впровадила систему Predictive Maintenance, де штучний інтелект прогнозує збої у виробництві, запобігаючи кризам; SAP SE створила аналітичну платформу для управління ризиками в реальному часі; IKEA здійснила цифрову трансформацію ланцюга постачання для мінімізації збитків під час пандемії; Volkswagen Group реалізувала антикризову цифрову стратегію «Vision Zero» для попередження технологічних і безпекових інцидентів.

Таким чином, досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективна антикризова політика в цифровій економіці базується на:

- інтеграції цифрових технологій у всі управлінські процеси;
- розвитку цифрових компетенцій персоналу;
- використанні систем управління ризиками на основі даних; партнерстві бізнесу, уряду та дослідницьких центрів у сфері цифрової безпеки.

Для українських компаній важливо орієнтуватися на цей досвід, впроваджуючи системне антикризове управління з цифровими інструментами як запоруку стійкості в умовах турбулентності ринку.

Література

1. Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508

2. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14/13

УДК 331.101

Цифрова трансформація світового аграрного сектора

Шталь Тетяна Валеріївна,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Tatyana.shtal@hneu.edu.ua;

Шахіні Елті,
аспірант спеціальності «Економіка»,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Глобальні тенденції використання інноваційних технологій в аграрному секторі свідчать про значний вплив AgTech на розвиток сучасного сільського господарства. Використання передових технологій трансформує традиційні сільськогосподарські практики в ефективні, сучасні системи.

Цифрова трансформація аграрного сектора суттєво впливає на ефективність виробничих процесів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності агропідприємств на міжнародних ринках. Впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні платформи, блокчейн, що забезпечують прозорість ланцюга постачань, Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (ШІ), не лише оптимізує використання ресурсів, але й забезпечує стабільні позиції підприємств у міжнародній торгівлі.

Мобільні та хмарні платформи надають фермерам можливість швидко та зручно керувати замовленнями, відстежувати продукцію та підтримувати контакт з клієнтами, значно спрощуючи процеси комунікації та оптимізуючи логістику. Це особливо важливо для компаній, які реалізують продукцію через електронні платформи, оскільки це забезпечує безперебійну комунікацію та ефективне управління ланцюгом постачань [1].

Використання технології блокчейн для забезпечення прозорості ланцюга постачання є ключовим інструментом у зміцненні довіри споживачів до сільськогосподарської продукції. Ця технологія дозволяє відстежувати її походження на кожному етапі доставки, що особливо важливо під час виходу на нові зарубіжні ринки, де прозорість має вирішальне значення в процесі формування репутації надійного постачальника.

Інтернет речей (IoT) сприяє ефективнішому управлінню сільськогосподарськими ресурсами, забезпечуючи моніторинг стану врожаю культур та продуктивності худоби в режимі реального часу.

Це дозволяє агропідприємствам підтримувати стабільну якість продукції та мінімізувати втрати під час постачань за допомогою електронних платформ. Використання Великих Даних (Big Data) дозволяє підприємствам проводити поглиблений аналіз ринкових тенденцій та потреб споживачів, допомагаючи їм розробляти ефективні стратегії збуту та підвищувати конкурентоспроможність на світових ринках.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання дозволяють агробізнесу персоналізувати процеси закупівель, прогнозувати попит та оптимізувати управління запасами. Це допомагає знизити операційні витрати та підвищити загальну ефективність торгівлі за допомогою електронних платформ, забезпечуючи швидку адаптацію до змін на ринку та ефективне управління.

Розвиток електронної комерції аграрною продукцією є невід'ємною частиною цифрової трансформації аграрного сектора, суттєво впливаючи на ефективність виробничих процесів, зокрема шляхом зниження витрат та підвищення прозорості ланцюга постачань. Інтеграція зазначених передових технологій для управління запасами допомагає підприємствам оптимізувати логістику та підвищити конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Цифрова трансформація аграрного сектора в Європі значно просувається, зокрема завдяки підтримці Європейської Комісії та реалізації інноваційних проеєктів, таких як ATLAS та DEMETER [2]. Ці проєкти спрямовані на цифровізацію сільського господарства шляхом розроблення нових технологій та створення Спільного європейського простору аграрних даних (CEADS). CEADS забезпечить основу для безпечного та надійного обміну даними між учасниками сільськогосподарського ринку, підвищуючи прозорість у всьому ланцюжку постачань – від виробників добрив до споживачів.

Перспективи розвитку аграрного сектора передбачають впровадження технологій розумного землеробства, які використовують Інтернет речей для збирання та аналізу даних про стан ґрунту, погоду та врожайність. Такі галузі, як прогнозна аналітика, редагування генів та блокчейн в управлінні ланцюгами постачань мають значний потенціал для подальшої трансформації аграрного сектору. У 2024 році ці технології були зосереджені на сталих практиках і регенеративному землеробстві, які мають вирішальне значення для підвищення ефективності виробництва та забезпечення продовольчої безпеки.

Отже, цифровізація сприяє оптимізації ланцюжка створення вартості в аграрному бізнесі, зокрема шляхом покращення управління ресурсами, зменшення споживання енергії та зменшення шкідливих викидів. Це позитивно впливає на конкурентоспроможність агропідприємств.

Водночас малі та середні підприємства (МСП) і стартапи стають ключовими гравцями в сільськогосподарській екосистемі, пропонуючи нові рішення для вирішення сучасних викликів. Однак цифрова трансформація несе певні ризики. Основною загрозою є виникнення цифрового розриву між фермерами, які мають доступ до сучасних технологій, і тими, хто не має його через географічні, фінансові чи освітні обмеження. Така нерівність може суттєво вплинути на кон-

курентоспроможність агропідприємств у країнах, що розвиваються, та обмежити їхні можливості на світових ринках.

Література

1. U.S. Agriculture innovation strategy: a directional vision for research. URL: https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/AIS.508-01.06.2021.pdf

2. Agriculture & Rural Development. Albania. (2022). URL: https://data.worldbank.org/indicator

УДК 338.49: 334.012.64

Особливості цифровізації малого та середнього бізнесу: модель XaaS

Юрченко Олексій Костянтинович,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: 0oleksii.yurchenko0@gmail.com

Цифровізація стала визначальним чинником виживання та розвитку малих і середніх підприємств (МСП) у сучасних умовах, адже дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати витрати й підвищувати ефективність діяльності. За даними OECD, саме цифрові технології допомагають МСП посилювати конкурентоспроможність порівняно з великими компаніями, стимулюючи інноваційність і продуктивність, особливо під час глобальних криз [1].

Події останніх років, зокрема пандемія та інші світові виклики, значно прискорили процес цифрової трансформації, водночас поглибивши розрив між підприємствами, що адаптувалися до нових умов, і тими, хто продовжує діяти за застарілими бізнес-моделями.

Підприємства, які інтегрували цифрові технології у свою діяльність, демонструють вищу гнучкість і здатність до адаптації [2].

В українських реаліях цифровізація є ключовим чинником стійкості МСП, які формують близько 60% ВВП країни, але нині функціонують в умовах воєнних ризиків. OECD наголошує, що, попри значний потенціал, більшість українських МСП досі не повною мірою використовують можливості цифрової трансформації, хоча саме вона підвищує їх економічну резильєнтність [3]. Використання хмарних сервісів, штучного інтелекту (ШІ), цифрових рішень для дистанційної співпраці, управління ланцюгами постачань і бізнес-аналітики дозволяє малим підприємствам мінімізувати наслідки

зовнішніх криз, упроваджувати інновації й адаптувати свої продукти, послуги та бізнес-моделі до мінливих ринкових умов. Водночас цифрова трансформація потребує значних інвестиційних ресурсів [3].

Попри очевидні переваги, малі підприємства все ще поступаються великим у темпах цифровізації. Основними стримувальними факторами є обмеженість фінансових і людських ресурсів [4], а також низький рівень обізнаності щодо новітніх технологій. Якщо раніше цифровізація вимагала великих витрат на обладнання та програмне забезпечення, то з появою так званої «революції послуг» [5] ситуація змінилася. Завдяки хмарним технологіям МСП можуть оптимізувати більшість бізнес-процесів без суттєвих капіталовкладень.

Першою моделлю такого підходу стала SaaS (Software as a Service) – «програмне забезпечення як послуга», коли постачальник надає доступ до програм онлайн за підпискою, а не через купівлю ліцензії. Постачальник відповідає за технічну підтримку, безпеку й оновлення, а користувач сплачує лише за користування сервісом [6]. Сьогодні SaaS-платформи охоплюють найрізноманітніші сфери – від електронної пошти (Gmail, Outlook) і хмарних сховищ (Dropbox, Google Drive) до офісних пакетів (Microsoft 365, Google Workspace), CRM-систем (HubSpot, Salesforce), інструментів для управління проєктами (Trello, Asana) та відеоконференцій (Zoom) [7].

Згодом з'явилися інші моделі: IaaS (інфраструктура як послуга), PaaS (платформа як послуга), CaaS (комунікація як послуга), MaaS (моніторинг як послуга), які в підсумку об'єдналися у всеохопну концепцію XaaS (Everything-as-a-Service) – «усе як послуга». За даними Deloitte Insights, ця модель стала новою парадигмою ведення бізнесу, трансформуючи традиційні операційні системи управління. Для МСП вона відкриває можливість використовувати сучасні цифрові інструменти без необхідності значних початкових інвестицій, сприяючи їх зростанню, масштабуванню та підвищенню конкурентоспроможності [7].

За прогнозами аналітиків, обсяг світового ринку XaaS у 2025 році становитиме близько 424,7 млрд дол. США, а до 2034 року може зрости до 2974,8 млрд дол. США, що відповідає середньорічним темпам зростання близько 24,1% [7]. Попит на XaaS швидко зростає, оскільки компанії прагнуть підвищити гнучкість, ефективність використання ресурсів і продуктивність при одночасному зниженні витрат.

Розвиток хмарних сервісів дозволяє підприємствам відмовитися від утримання власної, часто застарілої, IT-інфраструктури та перейти до використання віддалених обчислювальних потужностей, програмного забезпечення і навіть бізнес-процесів. Активне впровадження віддалених форм роботи та цифрова трансформація бізнесу ще більше стимулюють попит на рішення у форматі XaaS.

Сьогодні можна виокремити кілька ключових тенденцій, що формують розвиток індустрії XaaS [7]: гібридні хмарні рішення стають дедалі популярнішими, оскільки поєднують переваги масштабованості та безпеки; штучний інтелект (ШІ) використовується для підвищення ефективності обслуговування, управління та підтримки клієнтів; периферійні обчислення (edge computing) набувають поширення, дозволяючи обробляти дані ближче до їх джерела, що зменшує залежність від централізованих серверів; зростає увага до кібербезпеки та відповідності цифровим стандартам, що стимулює подальше впровадження XaaS-рішень.

Попри те, що нині великий бізнес залишається домінуючим учасником ринку XaaS, займаючи близько 63,1% його обсягу, саме МСП продемонструють найдинамічніше зростання у 2025–2034 роках [7].

Завдяки гнучким моделям підписки МСП можуть мінімізувати початкові витрати на цифрову інфраструктуру, водночас підвищуючи ефективність бізнес-процесів, масштабованість і рівень автоматизації. Хмарні сервіси дають можливість покращити продуктивність, співпрацю в командах і безпеку даних без необхідності створення власної високовартісної IT-інфраструктури [6].

Зі зростанням цифрової залежності бізнесу XaaS стає інструментом конкурентної переваги для МСП, які прагнуть конкурувати з великими корпораціями, підвищуючи гнучкість, швидкість реагування на зміни та інноваційний потенціал. Очікується, що розширення використання хмарних технологій у цьому секторі сприятиме зростанню глобального ринку XaaS, стимулюючи розвиток нових бізнес-моделей і цифрових екосистем.

Таким чином, у контексті цифрової трансформації українських МСП [8] XaaS виступає стратегічним інструментом підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності, особливо в умовах воєнних викликів та підготовки до інтеграції у EU Digital Single Market у 2025 році. Для українських підприємств модель XaaS відкриває широкі можливості – зменшення операційних витрат до 40%, масштабування бізнесу, посилення кіберзахисту та вихід на міжнародні ринки через рішення типу SaaS, PaaS, IaaS, DaaS, SECaaS тощо.

Література

1. SME digitalisation // OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html

2. Решетняк О. І., Бєлікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 79–93.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93

3. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing. Paris, 2024.

DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

4. Юрченко О. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169

5. Fagan T., London S. Understanding the services revolution // McKinsey, 2014. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/understanding-the-services-revolution

6. What is SaaS? // McKinsey & Company, 2025. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-saas

7. The Booming Market of SaaS and What Can We Expect // Expert network calls, 2025. URL: https://expertnetworkcalls.com/62/saas-market-what-can-we-expect

8. Юрченко О. К. Модель XaaS в процесі цифровізації малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 9.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.91%20

Секція 3
СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

УДК 339

Торговельні переговори: стратегічні вимірності

Бохан Аліна Василівна,
д-р екон. наук, професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет (Україна),
e-mail: a.bokhan@knute.edu.ua

Глобалізаційні умови розвитку людства спонукають до збільшення динаміки торговельно-економічних відносин між країнами. Сучасна політика економічного розвитку країн пов'язується з необхідністю планування, прогнозуванням і стратегування. Адже міжнародне середовище характеризується посиленням конкуренції в намірах її суб'єктів збільшувати ринкові позиції або проявляти впливовість у різних способах економічної диверсифікації. Тому роль інструментів дипломатії і переговорів зростає, особливо коли виникають напружені торговельні ситуації й суперечки, торговельні бар'єри, економічні війни.

Торговельні переговори – це встановлення контактів між сторонами з огляду важливості для них узгодження спільних (протилежних) інтересів, формування механізмів балансу комерційних сил, генерування взаємоприйнятності умов укладання договорів (підписання контрактів, досягнення угод, виконання зобов'язань), що пов'язані з мікро- та макрорівнями здійснення торговельно-економічної діяльності.

Спектр базових функції торговельних переговорів окреслюється як: політична (для іміджевих позицій); економічна (для покращення умова експорту, імпорту); комунікативна (для встановлення нових зв'язків, взаємодій, контактів); регулятивна (для контролю і координація дій сторін); інституційна (для удосконалення правил бізнесу, підприємництва); інформаційна (для обміну інформацією, позиціями, намірами; стимулів прогресу в комунікаціях); специфічна (психологічна боротьба, «маскування», дезінформації, відтермінування часу та ін.).

Традиційно учасниками торговельних переговорів можуть бути ті суб'єкти (сторони), які мають відповідні інтереси у сфері торгівлі: держави, уряди, міжнародні організації, транснаціональні корпорації, великі та малі компанії, галузеві асоціації та ін.). Фокус уваги сторін переговорів – це питання цін, обсягів, термінів; митних тарифів, квот, норм, стандартів; умов постачання, платежу і кредитування; маркетинг, логістика, страхування, торговельні суперечки тощо.

Враховуючи цільову спрямованість, торговельні переговори можуть бути означені у трьох базових опціях, які можуть бути спрямовані на: 1) продовження існуючих угод, які були досягнуті за попередніх домовленостей; 2) нормалізацію відносин, що включають перехід від конфронтації до встановлення нормальних відносин); 3) формування нового рівня відносин, угод, зобов'язань і партнерства. Комерційний успіх у міжнародній торгівлі залежить від багатьох елементів переговорного поля, у тому числі від розуміння самої філософії та реалізму переговорів. У цьому контексті досить цікавою є теза Паскаля Брюкнера: «Є перемоги, провідні в глухий кут, і поразки, що відкривають нові шляхи» [1].

У практичній діяльності учасники міжнародних і ділових комунікацій використовують різну комбінацію таких переговорних стратегій, як:

- ультимативну (вирішення проблем за різних обставин, умов, можливостей, маніпуляцій, шантажу, компромату тощо);

- конкурентну (прагматичний підхід до мінімізації / максимізації поступок від учасників переговорного процесу);
- партнерську (розв'язання проблем на основі принципів справедливості, взаємності та етичності переговорних позицій учасників);
- імітаційну (підтримання міжнародних контактів через укладання фіктивної угоди чи досягнення гіпотетичного компромісу);
- змішану (комбінація вищезазначених та інших стратегій з огляду компромісного, комбінаційного та інноваційного ресурсу).

У зв'язку з цим торговельні переговори є актуальною сферою діяльності, в якій інтереси та наміри, стратегії та тактики їх учасників стимулюють оновлення механізмів прийняття рішень і досягнення консенсусу.

Крім того, переговорний процес дедалі все більше орієнтований на цифрову підтримку різних форматів його реалізації (офлайн, онлайн; двосторонні, багатосторонні; одноразові, регулярні; прямі, посередницькі та ін.).

Доцільно зазначити, що наявні можливості та виклики цифровізації трансформують уявлення про можливості розвитку міжнародного партнерства й співробітництва. Цифрові платформи торговельних переговорів забезпечують:

1) зменшення витрат на їх планування, організацію, супровід і проведення;
2) розширюють коло учасників зустрічей (партнерів, дипломатів, експертів, аналітиків, перекладачів);
3) задіяння прогресивних маркетингових технологій вивчення кон'юнктури ринку та світових торговельних трендів;
4) впровадження системи управління відносинами з клієнтами та електронних контрактів у цілях транспарентності торговельних угод та ін.

Онлайн-формат торговельних переговорів активно використовується у міжнародному, державному, корпоративному та бізнес-секторах. Наприклад, це проведення віртуальних сесій Світової організації торгівлі («Trade Dialogues») [2]. Інтернаціональні представники обговорюють питання електронної торгівлі між країнами, особливості тарифної політики та інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Водночас існують значні ризики онлайн-формату торговельних переговорів, а саме: зменшення можливостей для невербальної комунікації та довіри між партнерами; ймовірність витоків комерційних даних, порушення конфіденційності, кібератаки; угоди можуть бути недостатньо опрацьованими і виважені за механізмом їх реалізації; недосконалість систем автоматизації та штучного інтелекту, які використовують у процесах підтримки переговорів та інформаційно-аналітичного забезпечення тощо.

Отже, розвиток сфери торговельних переговорів охоплює як традиційні, так і нові стратегічні вимірності в контексті різних тенденцій прояву глобалізації, інформатизації, цифровізації та міжнародного співробітництва. Тому переговори доцільно розуміти не лише як процес торгу, але і як особливе мистецтво комунікації в динаміці, що вимагає поглиблення міждисциплінарних знань з політики, дипломатії, економіки, психології та культурології.

Література

1. Мотивуючі цитати про перемогу. URL: https://citaty.net.ua/motyvuyuchi-tsytaty-pro-peremogu-150-tsytat/

2.Trade Dialogues URL https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/tradedialogues_e.htm

УДК 336.71:330.131.7

Інноваційні підходи до управління фінансовими установами в умовах нестабільності економіки

Варіч Максим Володимирович,
здобувач 4 курсу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Сучасна економіка України функціонує у складних умовах, що зумовлені війною, коливаннями валютного курсу, високим рівнем інфляції та постійними змінами регуляторного середовища. За таких обставин традиційні методи управління фінансовими установами, засновані на централізованих рішеннях і повільних процесах, втрачають ефективність, тому впровадження інноваційних підходів у систему управління банків є не лише ознакою модернізації, а й умовою виживання та розвитку.

Інноваційність управління фінансовими установами в сучасних умовах передбачає цифрову трансформацію бізнес-процесів, орієнтацію на клієнта, скорочення операційних витрат і формування культури гнучкості [4]. Зміни торкаються насамперед банківських відділень, які перетворюються з традиційних касових пунктів на сучасні консультаційно-цифрові хаби, такі відділення працюють за принципом «Smart Branch», поєднуючи фізичний контакт із клієнтом та онлайн-сервіси.

Завдяки автоматизації, електронному документообігу, інтеграції CRM-систем і аналітичних панелей відбувається суттєве підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Цифрова трансформація сприяє оптимізації внутрішніх процесів, забезпечує швидкість прийняття рішень і зменшує операційні витрати. За даними Національного банку України, частка онлайн-операцій у структурі банківських послуг зросла з 54,2% у 2020 році до 82,5% у 2024 році (*табл.* 1), що свідчить про радикальний перехід

від традиційних операцій у відділеннях до дистанційних каналів обслуговування [3].

Таблиця 1

Динаміка частки онлайн-операцій у банківській системі України за 2020–2024 роки (за даними НБУ)

Рік	Частка онлайн-операцій, %	Зміна до попереднього року, %
2020	54,2	—
2021	62,8	+8,6
2022	70,1	+7,3
2023	77,4	+7,3
2024	82,5	+5,1

Джерело: [3]

Така динаміка свідчить про активне впровадження банками цифрових технологій та зміну моделі обслуговування клієнтів. Відділення стають більш інтерактивними, їхні працівники виконують функції фінансових консультантів, а не лише операторів, потребує зміни управлінських підходів зосередження уваги на розвитку компетенцій персоналу, командній взаємодії, клієнтоорієнтованості та цифровій грамотності.

Інноваційне управління передбачає використання штучного інтелекту для автоматизації процесів скорингу кредитів, прогнозування ліквідності та виявлення шахрайських операцій. Такі системи дозволяють скоротити час ухвалення кредитних рішень на 40–60% і знизити рівень проблемних кредитів майже на 20%, технології Big Data забезпечують аналітику клієнтської поведінки, а блокчейн – прозорість і безпечність транзакцій. Окрім того, в умовах воєнного стану важливою складовою інноваційного управління є забезпечення кібербезпеки [4]. Банки дедалі частіше використовують багаторівневу систему авторизації, біометричну ідентифікацію клієнтів та принцип KYC – міжнародний стандарт фінансового контролю, який означає «Знай свого клієнта», він є обов'язковим елементом управління ри-

зиками у банках та інших фінансових установах), що підвищує рівень довіри до фінансової системи і зменшує ризики зловживань [2].

Інновації у сфері управління відділеннями охоплюють також підготовку персоналу до роботи в новому цифровому середовищі, працівники проходять навчання на онлайн-платформах, опановують навички управління клієнтськими базами, обробки даних і цифрового маркетингу. Такий підхід сприяє формуванню кадрового потенціалу нового типу аналітичного, технологічного і гнучкого до змін [1].

Особливої уваги заслуговує партнерство між банками та FinTech-компаніями. Інтеграція зовнішніх технологічних рішень у внутрішні процеси дозволяє банкам швидко впроваджувати нові продукти. Українські приклади monobank, Sportbank, Izibank демонструють успішні моделі цифрового управління без фізичних відділень, проте навіть у таких системах роль філій і консультаційних точок залишається актуальною для зміцнення довіри клієнтів і надання складних послуг. Для узагальнення впливу інновацій на діяльність банківських відділень доцільно представити основні напрями інноваційного розвитку у вигляді схеми (рис. 1), що відображає взаємозв'язок між цифровими технологіями, управлінськими рішеннями та клієнтоорієнтованістю.

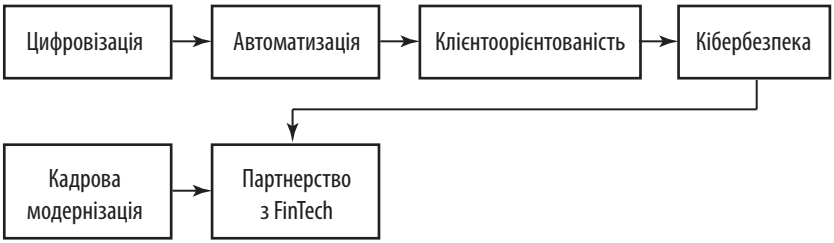


Рис. 1. Ключові напрями інноваційного розвитку банківських відділень

Джерело: [2]

Як видно з рис. 1, ключовими складовими інноваційного управління є цифровізація, автоматизація процесів, розвиток людського

капіталу та інтеграція FinTech-рішень. Таким чином, інноваційне управління фінансовими установами передбачає поєднання технологічних рішень і людського чинника: з одного боку — впровадження штучного інтелекту, автоматизації та хмарних технологій; з іншого – розвиток персоналу, підвищення корпоративної культури й формування довіри клієнтів. Саме на рівні банківських відділень ці зміни стають найбільш помітними, адже вони безпосередньо впливають на сприйняття бренду, лояльність клієнтів і загальну ефективність роботи банку. У підсумку можна стверджувати, що в умовах нестабільної економіки інноваційні підходи до управління фінансовими установами є ключовим чинником їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Вони забезпечують адаптивність до зовнішніх викликів, зниження витрат, підвищення прозорості процесів і зміцнення довіри громадян до банківського сектора.

Література

1. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15–21.

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.15

2. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О. Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.

DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15

3. Річний звіт національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13

4. Хіцан Д. В. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. *Бізнес Інформ.* 2024. № 8.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195

УДК 339.5

Розвиток експорту як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіону

Гольтяєва Людмила Анатоліївна,
канд. екон. наук, доцент, молодший науковий співробітник
сектора макроекономічного аналізу та прогнозування,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
(м. Харків, Україна),
e-mail: Goltyeval@gmail.com;

Полякова Ольга Юріївна ,
канд. екон. наук, доцент, завідувач сектора макроекономічного
аналізу та прогнозування, Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України;
доцент кафедри економічної кібернетики та системного аналізу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: polya_o@ukr.net

Економіка України завжди була і залишається експортоорієнтованою, незважаючи на складні зовнішні виклики. В сучасних умовах проблема збільшення експорту є актуальною і розглядається як на рівні підприємств, територіальних громад, регіонів, так і на державному рівні. Основним вектором розвитку експорту є ринок ЄС (частка в географічній структурі експорту товарів дорівнює 59,5% у 2024 р.) [1].

В рамках стратегії зміни майбутнього в Україні до 2030 року [2] основними напрямами зміцнення зовнішніх позицій держави визначено такі: підтримка експорту; захист інтересів експортерів; міжнародний бренд «Україна»; інтегрованість в економіку ЄС; позиції у міжнародних організаціях.

Міністерством економіки України розробляється Національна експортна стратегія до 2030 року, проєкт якої було представлено на Міжнародному торговельному форумі. Основними стратегічними цілями визначено: нарощення обсягів експорту та покращення його

структури; посилення державних спроможностей, інституцій та інструментів для вирішення поставлених завдань розвитку експорту, зокрема експансії на цільові ринки; створення сприятливих умов для ведення експортної діяльності. За прогнозами Міністерства економіки України, очікується зростання обсягу експорту товарів і послуг до 77 млрд $; досягнення співвідношення обсягу експорту товарів і послуг до ВВП – 33%; зменшення частки сировинної продукції – до 59% [3].

У 2024 р. експорт товарів з Харківської області склав 697907,1 тис. дол. США (на 10% менше, ніж у 2023 р.). Темпи зростання експорту товарів у Харківській області та Україні у 2015–2024 рр. розраховані ланцюговим способом та наведені на *рис. 1*. Спостерігається суттєве зниження показників динаміки в 2022 р., що пов'язано із військовим вторгненням на територію України. Але вже в наступному році спостерігається відновлення експорту товарів в цілому по Україні із подальшим збереженням позитивної тенденції. Натомість у Харківському регіоні у 2024 р. не відбувається повернення до довоєнного рівня експорту товарів, а навпаки простежується зародження негативної тенденції. Головною причиною є загрозлива безпекова ситуація у прифронтовій області, спричинені нею спад виробництва, погіршення інвестиційного клімату, міграційна криза, кадровий дефіцит тощо, що впливає на конкурентоспроможність регіону загалом.

Регіональна структура експорту товарів є нерівномірною. Так, м. Київ (27,3 %) та Дніпропетровська область (14,3 %) є лідерами за результатами 2024 р. Частка експорту інших регіонів в 2024 р. не перевищує 6,5 % [1]. За питомою вагою вартості експорту товарів Харківська область у 2024 р. посіла 19-те місце серед інших регіонів України. Починаючи з 2014 р. частка обсягів зовнішньої торгівлі товарами Харківського регіону в загальній структурі експорту України поступово, але постійно знижувалась з 3,8 % у 2014 р., у 2022 р. дорівнювала 2%, у 2024 р. 1,7%.

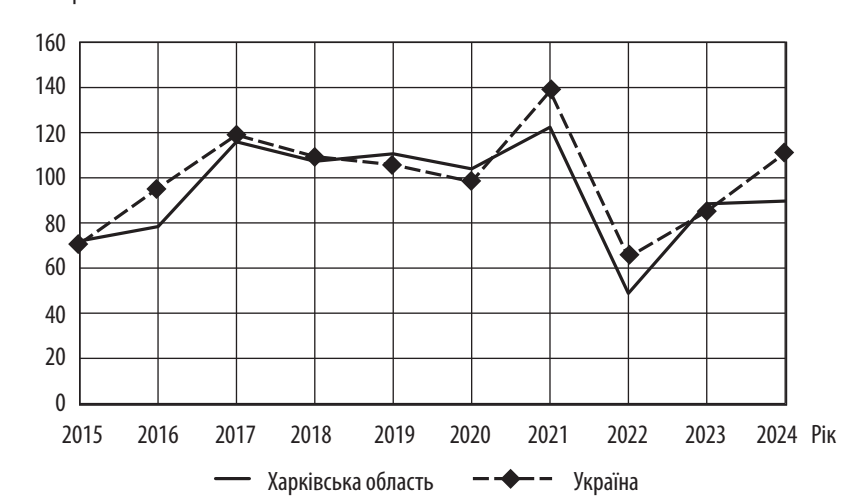


Рис. 1. Темпи зростання експорту товарів у Харківській області та Україні (рік до року) у 2015–2024 рр.

Основні товари, які експортувалися з Харківщини за межі України в 2024 р.: продукти рослинного походження – 24,2 %; машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання – 15,4 %; жири та олії тваринного або рослинного походження – 14,4 %; готові харчові продукти – 12,2 % (*рис. 2*).

Основні товарні групи, які експортувалися з України в 2024 р., частково такі самі: продукти рослинного походження – 32,4 %; жири та олії тваринного або рослинного походження – 13,8 %; недорогоцінні метали та вироби з них – 10,7 %; готові харчові продукти – 9 % (рис. 2).

Коефіцієнт подібності структур експорту товарів Харківського регіону та України в 2024р. дорівнює 76 %, що свідчить про високий рівень подібності структур. Водночас можна зазначити, що структура експорту товарів Харківської області більш прогресивна, ніж у ці-

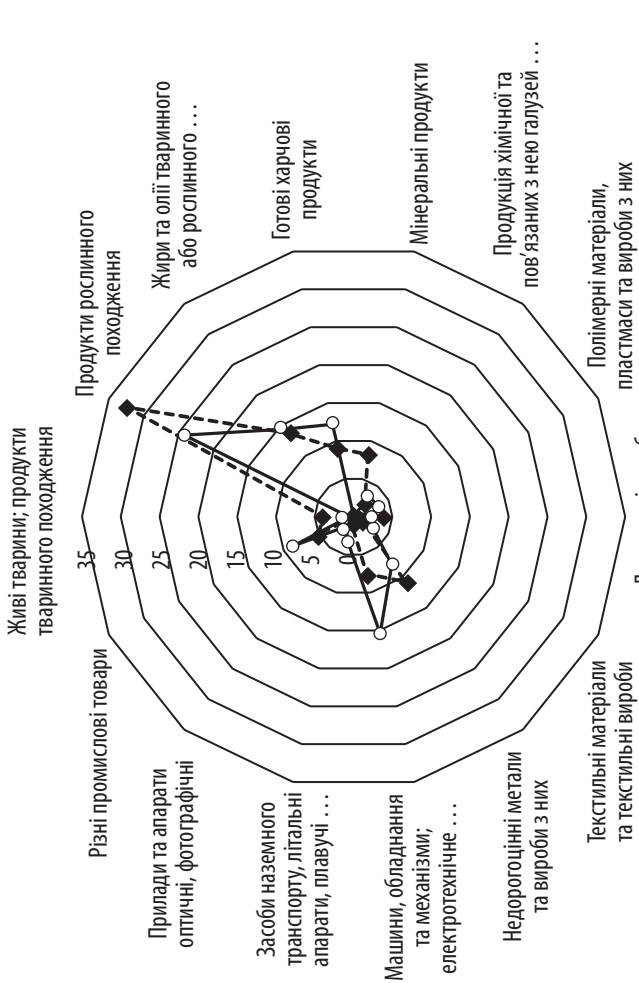


Рис 2. Порівняння товарної структури зовнішньої торгівлі Харківської обл. та України в 2024 р.

лому по країні, незважаючи на руйнівний вплив воєнних дій у області. Так, більшою є сукупна частка продукції машинобудування (20,3 % проти 8,8 %), а також готових продуктів харчування (12,2 % проти 9,0 %), водночас частки експорту мінеральних продуктів та недорогоцінних металів значно менші. Отже, структура експорту Харківської області може бути орієнтиром для розробки стратегії розвитку експорту країни. Подальший розвиток саме прогресивних напрямків експорту сприятиме підвищенню як конкурентоспроможності самого регіону, так і більшій прогресивності експорту України, що узгоджується з державною експортною політикою.

Таким чином, структурно-динамічний аналіз обсягів експорту товарів Харківської області показав потенційні напрямки збереження та нарощування обсягів експорту, які можливо досягнути за рахунок іноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості, відновлення об'єктів, що здійснюють критично важливі функції для роботи економіки, підтримки з боку держави, що призведе до підвищення конкурентоспроможності Харківського регіону

Література

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

2. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього // Національний інститут стратегічних досліджень URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf

3. Офіційний сайт Міністерства економіки // Проєкт національної експортної стратегії до 2030 року. URL: https://me.gov.ua

УДК 669.1: 669.162.26: 504.064

Структурні зрушення у світовій металургії заліза: від традиційного чавуну до заліза прямого відновлення[1]

Губарєва Ірина Олегівна,
д-р екон. наук, професор, заступник директора з наукової роботи,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: gubarievairyna@gmal.com;

Салашенко Тетяна Ігорівна,
канд. екон. наук, старший дослідник, старший науковий співробітник
сектора енергетичної безпеки та енергозбереження,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: tisandch@gmail.com

Основною рушійною силою глобальних змін у металургії заліза є необхідність декарбонізації виробництва відповідно до світових екологічних стандартів (зокрема, вплив Європейської системи торгівлі викидами – EU ETS та Механізму вуглецевого коригування імпорту – CBAM). Кінцевою метою є зниження викидів парникових газів на 90 % у виробничому ланцюзі сталі (від залізорудної руди до сталевого прокату) [1]. Це визначає необхідність зрушень у металургії заліза із традиційного вуглецево-інтенсивного виробничого циклу, заснованого на доменному виробництві чавуну та киснево-конверторному виробництві сталі (BF/BOF) на низьковуглецевий «зелений» цикл, який спирається на виробництво заліза прямого відновлення та електросталеплавильне виробництво сталі (DRI/EAF).

[1]Тези підготовлені в рамках виконання НДР «Обґрунтування напрямів розвитку низьковуглецевої металургії заліза в контексті циркулярної економіки»», яка виконується за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними установами наукових досліджень і науково-технічних розробок за результатами державної атестації

Світові запаси залізної руди зросли до 200 млрд т у 2024 р., але цей приріст відбувся за рахунок руд із нижчим вмістом заліза (середній вміст заліза у світових запасах знизився з 47 % у 2021 р. до 44 % у 2024 р. [2]). Це відображає глобальну тенденцію до використання менш якісних, але більш доступних ресурсів. Але низьковуглецевий цикл DRI/EAF є критично вимогливим до якості сировини. Для виробництва DRI потрібні високоякісні окатки (продукт збагачення руди) з високим вмістом заліза. Цей диспаритет створює значний тиск на сировинну ланку. Зростання попиту на сировину для DRI/EAF призводить до: (1) преміалізації високоякісної руди та продуктів її збагачення (вміст Fe >67%) на світовому ринку; (2) розширення цінового спреду між низькосортними та високосортними рудами. Структурний перехід вимагає масштабних інвестицій у збагачення руди та розробку нових технологій підготовки сировини, а також стимулює пошук альтернативних відновників, зокрема, «зеленого» водню (H_2-DRI).

Традиційний вуглецево-інтенсивний цикл BF/BOF зазнає системного звуження в більшості розвинених країн світу, що є прямим наслідком їх кліматичної політики. Північна Америка характеризується найбільшим падінням виробництва чавуну (середньорічний темп приросту (СТП) BF=-4,2 %/рік) та киснево-конверторної сталі (СТП BOF= -4,3 %/рік). ЄС також демонструє стійке скорочення виробництва чавуну (СТП BF =-2,6 %/рік) та BOF-сталі (СТП BOF = =-2,5 %/рік). На відміну від країн Заходу, Азія є єдиним регіоном, який демонструє позитивний середньорічний темп приросту як виробництва чавуну (СТП BF = +2,6 %/рік), так і виробництва BOF-сталі (СТП BOF =+1,6 %/рік). Така тенденція зумовлена масштабами індустріалізації в окремих країнах (Китай, Індія, Індонезія, Малайзія тощо) та підкреслює її роль як глобального центру вуглецево-інтенсивного металургійного виробництва [3].

Внаслідок повномасштабної війни рф проти України відбувся обвал традиційних експортних хабів Чорноморського регіону, зо-

крема експорт чавуну з України скоротився на 61,4 % (з 3,2 млн т до 1,2 млн т). Це призвело до кардинального переформатування світового ринку товарного чавуну, де основним бенефіціаром стала Бразилія (наростила експорт на 19,5 %), а також нові експортні гравці, зокрема ОАЕ (збільшили експорт майже у 23 рази) [3].

Альтернативний низьковуглецевий виробничий цикл DRI/EAF є головним технологічним вектором структурних змін у металургії заліза. Цей цикл дозволяє уникнути високоемісійного доменного виробництва, замінюючи його на залізо прямого відновлення (direct reduced iron – DRI) та подальше переплавлення на сталь в електропечі (Electric Arc Furnace – EAF). Світовий обсяг виробництва DRI зріс до 144,1 млн т у 2024 році, демонструючи СТП у 5,7 %/рік в 2014–2024 рр. Північна Америка демонструє тенденції зрілого, насиченого ринку, що характеризується завершенням переходу до DRI/EAF (СТП DRI = +0,9 %/рік, а СТП EAF = +0,2 %/рік). Країни ЄС відчувають найбільші складнощі у цьому переході (СТП DRI = -17,3 %/рік, а СТП EAF =-1,1 %/рік) [3]. Такі тенденції спричинені енергетичною кризою та стрімким зростанням цін на електроенергію та газ, які є основою європейської енергетики. Однак ЄС є головним світовим рушієм попиту на низьковуглецеву сталь і активно інвестує у нові потужності H_2-DRI (наприклад, проєкти H2 Green Steel у Швеції), оскільки змушений імпортувати DRI для подальшої переробки.

Виробництво DRI диверсифіковане у трьох комерційно важливих формах: CDRI (охолоджений DRI до 50–200 °C), HDRI (гарячий DRI, який подається у сталеплавильну піч без охолодження) та HBI (гарячобрикетоване залізо), яке має високу щільність і є основною формою для міжнародного експорту DRI. Лідером за обсягом виробництва є CDRI (80 % від загального світового виробництва DRI), але виробництво HDRI продемонструвало найвищі темпи зростання (понад 162 % у 2010-2024 рр.), збільшивши свою частку у загальному виробництві з 9 % до 12 %, що відображає прискорену інтеграцію DRI

у національні ланцюги виробництва сталі для підвищення енергоефективності. На противагу цьому, частка HBI у світовому виробництві впала з 10,3 % до 7,9 %, оскільки внутрішнє використання HDRI є більш вигідним, ніж виробництво HBI для експорту [4].

У світовій структурі виробництва DRI домінують газові процеси (65,7 % у 2024 р.), які є основою для майбутньої водневої металургії (H_2-DRI). Еволюція технологій DRI, зокрема лідерів ринку (MIDREX та HYL/Energiron), характеризується стратегічним переходом від ранніх малих установок до сучасних великих модулів. Середня потужність модулів MIDREX зросла з 0,5 млн т/рік до 1,6 млн т/рік, а для HYL/Energiron – до 2,0 млн т/рік, що відображає фокус на підвищенні енергоефективності та масштабуванні виробництва. Незважаючи на кліматичний тиск, вугільна технологія Rotary Kiln демонструє експансію у Південно-Східній Азії (зокрема, Індія – світовий лідер у їх використанні (32,4 % у 2024 р.) [4].

Внаслідок повномасштабної війни рф проти України національна металургія пережила катастрофічне падіння (виробництво чавуну впало на 69,8 % у 2022 р.). Проте у 2023–2024 рр. фіксується найвищий у світі темп зростання виробництва чавуну (з 6,4 млн т у 2022 р. до 9,9 млн т у 2024 р.), що дозволило Україні повернутися у ТОП-15 світових виробників [3]. Попри падіння металургійного виробництва, Україна зберігає стратегічну перевагу для інтеграції у новий цикл DRI/EAF: наявність високоякісної залізорудної сировини (середній вміст Fe 62,1 % [2]) та відновлення логістики посилюють її роль як експортера. Майбутній перехід на H_2-DRI має стати основою для модернізації та підвищення конкурентоспроможності української металургії на світових декарбонізованих ринках.

Література

1. 1.5C Steel: decarbonising the steel sector in Paris-compatible pathways // E3G. (2021). URL: https://www.e3g.org/wp-content/uploads/1.5C-Steel-Report_E3G-PNNL-1.pdf

2. Iron Ore. In Mineral Commodity Summaries 2024 // U.S. Geological Survey (USGS). (2024). URL: https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2024/mcs2024-iron-ore.pdf

3. Steel Statistical Yearbook 2024 // World Steel Association. (2024). URL: https://worldsteel.org/media/publications/ssy_subscription-2024/

4. Midrex World Direct Reduction Statistics: 2024 // Midrex Technologies, Inc. (2024). URL: https://www.midrex.com/wp-content/uploads/MidrexStatsBook2024.pdf

УДК 338.48:620.9(4)

Податкове регулювання зеленого переходу: досвід ЄС[1]

Іванов Юрій Борисович,
д-р екон. наук, професор, головний науковий співробітник,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України; професор кафедри міжнародної торгівлі,
митної справи та фінансових технологій,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: y.ivanov77@gmail.com

Європейська зелена угода, спрямована на перетворення кліматичних та екологічних викликів на можливості для забезпечення сталості та конкурентоспроможності економіки Європейського Союзу [1; 2], була прийнята наприкінці 2019 р. Вона є базовим європейським нормативно-правовим актом у сфері зеленої економіки. Кінцевими результатами її реалізації є перехід до чистої циклічної економіки та призупинення зміни клімату, зменшення забруднення та збереження біорізноманіття при забезпеченні справедливості та інклюзивності для всіх. При цьому метою Європейської зеленої угоди визначено створення політичних умов для досягнення ЄС кліматичної нейтральності та сталого зростання до 2050 року. Прийнятий в 2023 р. промисловий план «зеленої угоди» для епохи «чистого нуля» [3] виступає найважливішою складовою сучасної європейської стратегії конкурентоспроможності [4].

26 лютого 2025 р. нормативно-правова база зеленого переходу отримала подальший розвиток за рахунок фокусування зеленого переходу в рамках «Чистої промислової угоди» [5], яка є ключовою

[1]Тези доповіді базовані на результатах Науково-дослідної роботи, що виконувалась за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації

ініціативою Європейської комісії, яка підтримує стратегію Європейського Союзу «побудови конкурентоспроможної, кліматично нейтральної промислової бази», а 25 червня 2025 р. були затверджені рамкові умови щодо застосування State Aid в цій сфері [6].

Реалізація зеленого переходу протягом останніх років виступає одним із магістральних напрямів сучасної економічної, в тому числі й податкової політики країн-членів ЄС. Для України важливість цього напрямку підсилюється не тільки інтенсифікацією євроінтеграційного процесу, але й значними масштабами руйнувань як виробничого потенціалу, так і інфраструктури, відновлення яких на новітній технологічній основі дозволить забезпечити масштабні «зелені» зрушення національної економіки.

До числа перспективних «зелених» секторів економіки, які виступають суб'єктами податкового стимулювання в ЄС, відносяться: зменшення споживання вуглецевого палива; виробництво енергії з відновлюваних джерел; ресурсо- та енергоекономічні технології, будівлі та обладнання; низьковуглецева логістика; інфраструктура для автомобілів з низьким споживанням палива і автомобілів на чистій енергії; виробництво екологічно чистих продуктів; потужності з утилізації та переробки відходів.

Проведений аналіз податкових аспектів політики країн ЄС у сфері зеленого переходу дозволив згрупувати інструментарій податкового стимулювання за окремими напрямами – секторами реалізації Європейської зеленої угоди відповідно до поставлених цілей податкового стимулювання (табл. 1).

Починаючи з 2025 р. податковий інструментарій державної допомоги у сфері реалізації «Чистої промислової угоди» в країнах Євросоюзу обирається на національному рівні, але він має відповідати як переліку рекомендованих інструментів, так і скоригованим загальним принципам State Aid [6]:

1) цільовий характер підтримки: податкові пільги повинні застосовуватися лише до добраних секторів; будь-яка підтримка ін-

Таблиця 1

Найбільш поширені в ЄС практики податкового стимулювання «зеленого» переходу

Сектори	Інструментарій, країни ЄС	Цілі впровадження
1	2	3
Зменшення споживання вуглецевого палива	Вуглецеві та енергетичні податки (23 країни Європи: в т.ч. Швеція, Швейцарія, Франція, Нідерланди, Австрія, Польща, Норвегія, Фінляндія)	Підвищення ціни споживання й попиту на викопне паливо
Виробництво енергії з відновлюваних джерел	Внески солідарності (всі країни ЄС, 2022–2024 рр.)	Вилучення надприбутків у сфері добування викопного палива, стимулювання альтернативних джерел енергії
	Нульова ставка ПДВ (Німеччина, Ірландія)	Стимулювання імпорту, купівлі та встановлення фотоелектричних систем, включаючи системи зберігання електроенергії
	Зменшена ставка ПДВ (Чорногорія, Румунія)	Зменшення вартості постачання та встановлення фотоелектричних панелей, сонячних теплових панелей та високоефективних систем опалення
	Податкові знижки (Німеччина)	Експлуатація фотоелектричних систем
Ресурсо- та енергоекономічні технології, будівлі та обладнання	Повна амортизація (Польща)	Стимулювання інвестицій для суб'єктів малого підприємництва
	Прискорена амортизація (Франція, Нідерланди, Люксембург, Греція)	Стимулювання енергоефективності
	Режим Patent Box (та ін.)	Стимулювання інновацій
	Податкові кредити (Італія)	Стимулювання R&D для стартапів

Закінчення табл. 1

1	2	3
	Зменшена ставка ПДВ (Румунія)	Стимулювання купівлі економічних та екологічних систем опалювання
	Податкова знижка (Словенія, Кіпр)	Енергозбереження та впровадження «зелених технологій»
Низьковуглецева логістика	Нульова ставка ПДВ (Норвегія)	Стимулювання імпорту автомобілів на чистій енергії
	Прискорена амортизація (Іспанія, Німеччина)	Зменшення витрат на експлуатацію
	Звільнення (зменшення) транспортних податків (Нідерланди, Німеччина, Швейцарія та ін.)	Стимулювання споживання електрокарів
Інфраструктура для і автомобілів на чистій енергії	Податкові кредити (Франція, Іспанія)	Стимулювання прискореного розвитку інфраструктури для автомобілів з низьким споживанням палива і автомобілів на чистій енергії
	Відрахування ПДВ при покупці електромобілів (Литва)	
	Нульова ставка ПДВ (Норвегія)	
	Прискорена амортизація (Італія. Іспанія)	Стимулювання оновлення інфраструктури для електромобілів

вестицій, пов'язаних з викопним паливом, виходить за рамки. Цільова спрямованість не є принципово новою вимогою, проте починаючи з 2025 р. вона фокусується на чистих технологій та промисловій декарбонізації. Для України цей принцип є певною мірою визначальним, оскільки прийняття пільг «широкої дії» (наприклад, стимулювання інвестицій в переробну промисловість) повя'зано з ризиком розпорошення бюджетних коштів;

2) простота та визначеність: податкові пільги повинні бути легкими для компаній та податкових органів у впровадженні та мають ґрунтуватися на чітких критеріях прийнятності. Цей принцип висуває більш жорсткі вимоги до умов застосування податкових пільг і їх нормативного врегулювання із встановленням запобіжних механізмів (наприклад, обмеженням максимальної суми бюджетних видатків;

3) своєчасність: податкові пільги, що надаються компаніям, які приймають інвестиційні рішення, повинні бути своєчасними.

Що стосується рекомендованих інструментів податкового стимулювання, то до них віднесені: податкові кредити для забезпечення достатніх виробничих потужностей у чистих технологіях та для промислової декарбонізації; розширені (підвищені) податкові кредити для інвестиційних проєктів зі сприянням стійкості; прискорена амортизація для податкових цілей для підтримки попиту на обладнання для чистих технологій, до повних та негайних витрат; і посилена прискорена амортизація для придбання чистого технологічного обладнання, яке сприяє стійкості.

Література

1. The European Green Deal // European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN

2. The Green Deal Industrial Plan. Putting Europe's net-zero industry in the lead. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/green-deal-industrial-plan_en

3. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Green Deal Industrial Plan for the Net-Zero Age. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-02/COM_2023_62_2_EN_ACT_A%20Green%20Deal%20Industrial%20Plan%20for%20the%20Net-Zero%20Age.pdf

4. The future of European competitiveness: Report by Mario Draghi. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en

5. The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonisation // European Commission. 26.02.2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0085

6. Clean Industrial Deal State Aid Framework (CISAF) // European Commission. URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/about/contribution-clean-just-and-competitive-transition/clean-industrial-deal-state-aid-framework-cisaf_en

УДК 338.45:674-023.472 (477)

Впровадження циркулярного підходу в деревообробній промисловості України

Колбасін Євген Сергійович,
канд. екон. наук, науковий співробітник, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: johnnyevgen@gmail.com

В умовах сучасних швидкісних змін систем господарювання задля інтенсивного розвитку економіки вкрай актуальною є необхідність пошуку нових методів до впровадження циркулярного підходу в такому секторі економіки ЛПК, як деревообробна промисловість.

Лінійна модель економіки, яка домінує дотепер, була побудована на надмірному вичерпанні ресурсного потенціалу родовищ природних копалин, земельних, лісових і водних ресурсів, що призводить до збільшення навантаження на навколишнє природне середовище та таких негативних явищ, як його забруднення, утворення і накопичення відходів, скорочення родючих земель тощо.

Циркулярний підхід знаходить широке практичне втілення у розвинених країнах з високими темпами економічного зростання й обмеженим ресурсним потенціалом, таких як Республіка Корея, Японія, Німеччина, Данія, Швеція, Швейцарія та ін. На відміну від цих країн, в Україні ще не сформовано цілісного наукового бачення циркулярного підходу до розвитку економіки.

На основі узагальнення сучасних концепцій замкненого циклу користування матеріальними ресурсами пропонується використання виробничо-продуктової схеми циркулярного підходу в деревообробній промисловості України (*рис. 1*).

Згідно з виробничо-продуктовою схемою циркулярного підходу в деревообробній промисловості пропонується здійснювати отри-

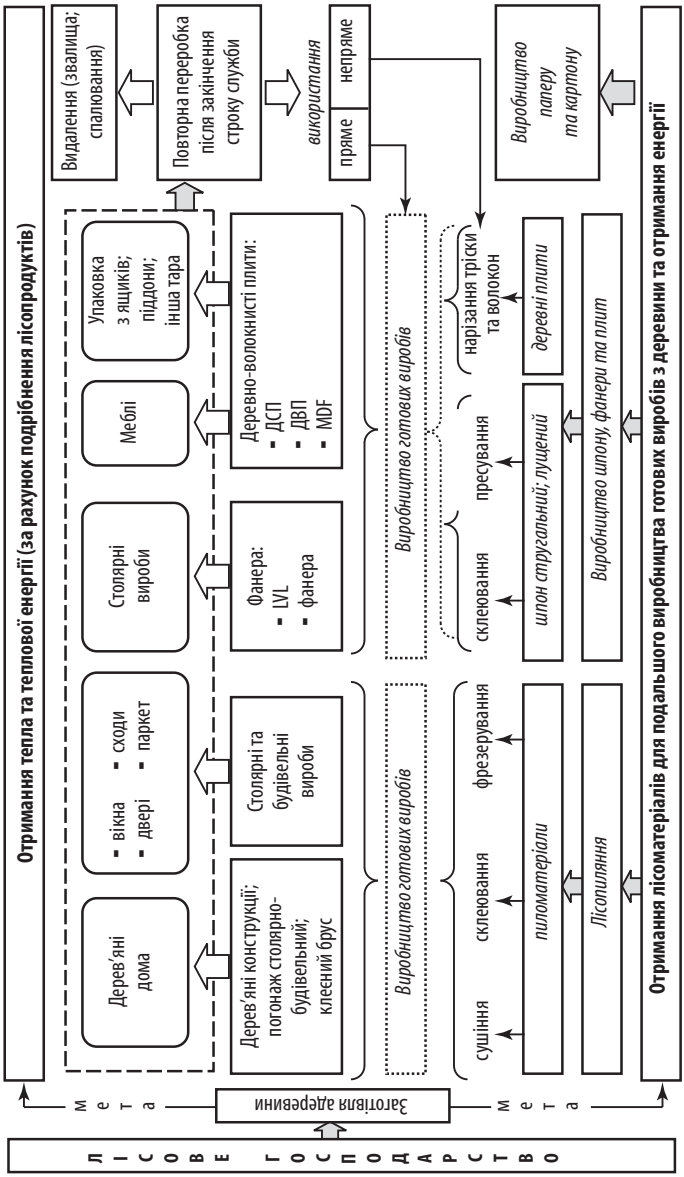


Рис. 1. Виробничо-продуктова схема циркулярного підходу в деревообробній промисловості України

Джерело: власна розробка за матеріалами [1]

мання лісоматеріалів для подальшого виробництва готових виробів з низкою стадій.

З *одного боку*, на першій стадії після лісопиляння та отримання пиломатеріалів здійснюються три фази технологічних процесів: сушіння, склеювання, фрезерування.

На другій стадії здійснюється виробництво таких готових виробів, як: дерев'яні конструкції, погонаж столярно-будівельний, клеєний брус, столярні та будівельні вироби.

З *другого боку*, на першій стадії здійснюється виробництво шпону, фанери та плит у трьох фазах технологічних процесів: склеювання, пресування та нарізання тріски.

На другій стадії відбувається виробництво таких готових виробів, як MDF, деревноволокнисті плити та деревностружкові плити.

Своєю чергою, результатом зазначених процесів є перероблення готової меблевої продукції після завершення строку її експлуатації для прямого та непрямого використання.

Виходячи з виробничо-продуктової схеми циркулярного підходу в деревообробній промисловості України може бути здійснено оцінку дієвості впровадження циркулярного підходу в деревообробній промисловості України за компонентами: обсяг виробництва, поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища, капітальні інвестиції на охорону природного середовища та утворення відходів.

Таким чином, в Україні у повоєнний період необхідно розширити впровадження циркулярного підходу при первинній та вторинній обробці деревини (виробництво шпону, пиломатеріалів, плит, дерев'яних конструкцій), виробництві кінцевої продукції з деревини з високою доданою вартістю (меблів, швидкомонтованих дерев'яних будинків, піддонів і іншої тари, паливних пелет і брикетів).

Література

1. Використання вживаної деревини. URL: https://ligno.com.ua/uk/news-details?id_post=105

УДК 005.52:005.334:330:334.7

Управління логістичними ризиками на виробничому підприємстві

Корж Юлія Олександрівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого року навчання, ННІ менеджменту і маркетингу,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: yuliia.korzh@hneu.net

У сучасному промисловому середовищі підприємства, що здійснюють логістичні операції, щораз частіше стикаються із значною невизначеністю та складністю в організації руху матеріалів, готової продукції, запасів і інформаційних потоків. Зростання глобалізації, жорсткіша конкуренція, швидкі технологічні зміни й підвищена увага до сталого розвитку створюють умови, в яких логістичні процеси перестають бути звичайною операційною функцією і стають критичною ланкою забезпечення конкурентоспроможності. При цьому впровадження нових логістичних схем, оптимізація маршрутів, перехід на цифрові системи управління й автоматизацію супроводжується низкою ризиків, які можуть суттєво вплинути на ефективність, фінансову стабільність та розвиток підприємства.

Управління логістичними ризиками передбачає системний підхід до виявлення, оцінки, реагування та моніторингу ризиків, пов'язаних із логістичними ланцюгами підприємства. Як показано в сучасних дослідженнях, ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від адаптивності організаційної системи, гучності логістичних процесів, наявності цифрових рішень для прогнозування та реагування на збурення. У контексті промислового підприємства до логістичних ризиків належать не лише зовнішні події, але й внутрішні фактори: планування запасів, зміни технологічних процесів, інтеграція нових систем управління, зміни маршруту й транспортування, взаємодія з підрядниками. Ці фактори вимагають, щоб управління ризиками

не обмежувалося реактивними заходами, а стало частиною стратегічної логістичної політики підприємства.

Серед основних категорій логістичних ризиків, що характерні для промислового підприємства, можна виділити фінансово-економічні ризики, операційні ризики, технологічні ризики і ризики взаємодії з партнерами. Фінансово-економічні ризики пов'язані з підвищеними витратами на логістику, зростанням цін на транспорт, пальне та зберігання запасів, а також із негативними наслідками неправильно оцінених змін у логістичних процесах. При цьому невизначеність термінів окупності логістичних інвестицій чи заміни застарілих систем створює додатковий тиск на управлінські рішення.

Операційні ризики виникають у випадках зміни маршрутів, затримок транспорту, простоїв складів чи виробничих ліній, недостатнього рівня сервісу або порушення графіків постачання. З погляду досліджень, одним із найважливіших кроків є проактивне планування логістичних ланцюгів, розробка альтернативних маршрутів, формування резервних виробничих запасів та використання цифрових рішень для моніторингу. Технологічні ризики пов'язані з впровадженням нових систем управління логістикою, автоматизацією та цифровізацією: заміною традиційних процесів, інтеграцією з IT-системами, зміною способів транспортування чи складування. Екологічні ризики є одним із найважливіших напрямів сучасного управління логістикою. Логістичні процеси, пов'язані з транспортування, зберіганням, пакуванням та утилізацією матеріалів, мають значний вплив на довкілля. Надмірні викиди CO_2, використання неекологічного пального, нераціональне управління відходами або недотримання стандартів сталого розвитку можуть призвести до штрафів, втрати репутації і підвищення витрат на екологічну компенсацію.

Управління логістичними ризиками має бути невід'ємною частиною стратегічного управління промисловим підприємством. Це

включає створення карти ризиків, визначення рівня їхньої критичності, розробку планів реагування, а також впровадження системи постійного моніторингу. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових двійників, дозволяє підвищити точність прогнозування ризиків і швидкість прийняття управлінських рішень.

Іншим важливим аспектом є оцінка експертів управління ризиками логістики: оцінки дозволяють підприємству зрозуміти, на якому рівні знаходиться система та які кроки необхідно зробити для підвищення ефективності. Внутрішні оцінки логістичних процесів, постійний моніторинг ключових показників (витрати, рівень обслуговування, кількість збоїв) та регулярний перегляд логістичної стратегії дозволяють надати підприємству можливість швидко реагувати на зміни, зменшувати втрати і підтримувати стабільність. Ось кілька ключових рекомендацій для управління логістичними ризиками:

- розробка резервних логістичних маршрутів і варіантів перевезення;
- підвищення прозорості ланцюга постачання через цифрові інструменти;
- оцінка потенціалу перевізників із точки зору ризиків;
- встановлення системи моніторингу ключових логістичних показників.

Отже, ефективне управління логістичними ризиками на промисловому підприємстві базується на комплексному підході, який охоплює фінансову стабільність, технологічну надійність та екологічну відповідальність. Тільки за умови інтеграції цих напрямків у єдину систему управління підприємство здатне забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність у сучасних умовах глобального ринку.

Література

1. Вакуленко В. Система ризик-менеджменту логістичних ланцюгів в умовах воєнного стану. *Економічний розвиток.* 2025. № 2. С. 13–48. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1348

2. Дмитренко Н. М. Дослідження питань управління логістичними ризиками в умовах сучасного господарювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1 (58). С. 15–21. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/58_1_2020/15.pdf

3. Рубель О., Бабяк Н., Романишин В. Фінансові та операційні ризики в логістичних системах. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2025. № 48. С. 19–24. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6051

4. Bhuiyan M. R., Rohan S. I., Rahman S. F., Alam M. S. Supply chain risk management: Strategic solutions for reducing transportation and logistics risks. *Academic Journal on Innovation, Engineering & Emerging Technology*. 2024. Vol. 1. No. 01. P. 72–90. URL: https://www.researchgate.net/publication/385213972_SUPPLY_CHAIN_RISK_MANAGEMENT_STRATEGIC_SOLUTIONS_FOR_REDUCING_TRANSPORTATION_AND_LOGISTICS_RISKS

5. Xu Z., Guo L., Zhou S., Song R., Niu K. Enterprise supply chain risk management and decision support driven by large language models. Applied Science and *Engineering Journal for Advanced Research.* 2024. Vol. 3. No. 4. P. 1–7. URL: https://academianexusjournal.com/index.php/anj/article/download/10/11

УДК 338.439.5

Молочна галузь України: виклики та перспективи розвитку

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

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

Молочна галузь є однією з ключових складових аграрного сектора України, що забезпечує продовольчу безпеку та соціально-економічну стабільність.

Основними суб'єктами ринку молока та молочної продукції в Україні є: виробники молока (зареєстровані суб'єкти господарювання та господарства населення); переробні підприємства; національні асоціації, об'єднання та спілки (Асоціація виробників молока, Асоціація тваринників України, Українська голштинська асоціація, Спілка молочних підприємств України); посередницькі структури (надають агровиробництву та сфері харчової промисловості комплекс різноманітних послуг); споживачі (населення та галузі промисловості); держава.

Виробники молока та молочної продукції представлені в Україні міжнародними компаніями, великими українськими компаніями та виробниками монобрендів, регіональними виробниками, дрібними фірмами, кооперативами та фермерськими господарствами, господарствами населення.

Найбільші молокопереробні потужності України розташовані: у Вінницькому, Полтавському та Черкаському регіонах. За кількістю підприємств лідирує Київський регіон.

Останніми часами молочна галузь України зіткнулася з численними викликами. У 1990 році на території України працювало 643 мо-

локозаводи, а станом на початок 2023 року дозвіл на виробництво молочних продуктів мали 140 заводів, з них працювало близько 120.

Основні проблеми розвитку української молочної галузі наведено в *табл. 1.*

Таблиця 1

Основні проблеми розвитку молочної галузі України

Проблеми	Обґрунтування
1	2
Зниження виробництва	Згідно з даними Державної служби статистики України, виробництво молока в Україні за останнє десятиліття зменшилося приблизно на 25%. Основними причинами є зниження поголів'я великої рогатої худоби та негативні тенденції розвитку молочного скотарства, застарілість технологій та низькі ціни на молоко
Недостатня продуктивність	Низький рівень надоїв молока є ще одним фактором, що стримує розвиток молочної галузі. Багато років гострими є питання оновлення інфраструктури молочно-товарних ферм, більшість господарських будівель яких були побудовані за часів Радянського Союзу і не відповідають сучасним умовам
Економічні обмеження	Війна в Україні значно ускладнила доступ до ресурсів, а також підвищила витрати на виробництво. За оцінками FAO, витрати на корми та енергію зросли на 30–50%
Посилення конкуренції	Зростаюча конкуренція з боку імпортної продукції, що часто дешевша, ніж вітчизняна, негативно впливає на місцевих виробників. Це викликано зниженням митних бар'єрів і глобалізацією ринку
Кадрові проблеми	В Україні критичним став дефіцит кваліфікованих працівників, в тому числі у молочній галузі через: недосконаліть системи професійної освіти; витік кваліфікованих працівників за кордон; міграцію населення, викликану військовою агресією з боку Росії; мобілізацією працівників до лав ЗСУ
Технологічне відставання галузі	Застарілі технології, зношене та застаріле обладнання, що використовуються на цілому ряді підприємств України для отримання, транспортування та переробки сировини на ринку молочної продукції негативно позначається на якості молочних продуктів
Якість продукції	Низька якість молока та молочних продуктів є серйозною проблемою. Багато виробників не дотримуються стандартів безпеки і якості продукції, що підриває довіру споживачів, обмежує можливості виходу на зовнішні ринки

Закінчення табл. 1

1	2
Обмежений доступ до традиційних експортних ринків	Обмежені можливості експорту продукції українських виробників молока та молочної продукції викликані: недостатньою якістю української продукції; її невідповідністю вимогам до подібної продукції на ринках ЄС; коливаннями попиту на молочну продукцію на зовнішніх ринках
Недосконала державна підтримка	Розвиток молочної галузі України стримують такі проблеми, як недосконаліть системи контролю, ліцензування та сертифікації виробництва та готової продукції, непослідовність держави у прийнятті законодавчих актів, регулюючих розвиток молочної галузі та інших секторів економіки країни

Джерело: укладено на основі [1–4]

Перспективи розвитку молочної галузі України вбачаються в доцільності реалізації таких основних заходів:

1. Інвестиції в технології. Для подолання наявних викликів необхідним є інвестування в нові технології та обладнання, що дозволить підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити якість продукції.
2. Стимулювання експорту. Відкриття нових ринків для українського молока та молочних продуктів може суттєво покращити ситуацію в галузі. Але це потребуватиме реалізації цілого комплексу рішень задля покращення якості продукції.
3. Підтримка держави. Державна підтримка через субсидії та програми розвитку сільського господарства може допомогти виробникам впоратися з економічними труднощами. Важливою також є розробка програм навчання для фермерів задля підвищення їх обізнаності про нові технології та методи управління.
4. Дотримання принципів сталого розвитку. Впровадження принципів сталого розвитку в молочному виробництві може суттєво підвищити його ефективність. Використання еколо-

гічно чистих технологій і методів виробництва допоможе не лише підвищити якість продукції, але й зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Таким чином, молочна галузь України стикається з численними викликами, але має також і перспективи для розвитку. Інвестиції в технології, державна підтримка та впровадження сталих практик можуть суттєво покращити ситуацію в галузі, сприяти посиленню її конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk

2. FAO (2023). URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5aac5078-625d-4b94-b964-bea40493016c/content

3. Молочний ринок України (інфографіка). URL: https://milkua.info/uk/post/molocnij-rinok-ukraini-infografika

4. Хаустова В. Є., Косс А. В. Тенденції розвитку ринку молока та молочної продукції в світі та Україні // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 листоп. 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. С. 934–939.

УДК 338.24

Запровадження «CBAM» та його вплив на економіку України

Костенко Дмитро Миколайович,
канд. екон. наук, старший науковий співробітник,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: kostenkodn777@gmail.com

У грудні 2022 року Рада ЄС та Європейський парламент оголосили про запровадження Європейського механізму коригування вуглецевих кордонів (CBAM), який має на меті усунути ризик обходу європейськими компаніями кліматичної політики ЄС шляхом аутсорсингу та сприяти більш чистому промисловому виробництву в країнах, що не входять до ЄС.

Після перехідного періоду імпортери певних енергоємних товарів до ЄС будуть зобов'язані сплачувати на європейському кордоні коригування за викиди, пов'язані з їх імпортом, що відповідає ціні квот за системою EU ETS за вирахуванням будь-якої явної ціни на вуглець, вже сплаченої в країні-експортері. CBAM ЄС буде першим у своєму роді.

CBAM – це новий регламент ЄС, спрямований на вирішення проблеми витоку викидів вуглецю та створення стимулів для виробників з країн, що не входять до ЄС, для скорочення викидів [1]. Він є центральною частиною пакета «Fit for 55» – низки пропозицій щодо оновлення чинного законодавства ЄС з метою забезпечення відповідності політики ЄС амбітним кліматичним цілям ЄС щодо скорочення чистих викидів парникових газів щонайменше на 55 % до 2030 року [2].

Дотепер проблема витоку викидів вуглецю вирішувалася шляхом безкоштовного розподілу квот ЄС ETS. 13 червня 2023 року у рамках зворотного зв'язку Єврокомісія опублікувала проєкт Імплементацій-

ного регламенту Комісії, що встановлює правила застосування Регламенту (ЄС) 2023/956 стосовно зобов'язань зі звітності протягом перехідного періоду для впровадження механізму. У проєкті окреслено зобов'язання щодо звітності та інформації, яка вимагається від імпортерів товарів CBAM, а також попередня методологія розрахунку вбудованих викидів, що вивільняються у процесі виробництва товарів CBAM [3].

Імпортери певних товарів EITE до ЄС будуть зобов'язані сплачувати коригування за викиди, пов'язані з їх імпортом, що відповідає різниці між внутрішньою ціною на вуглець, вже сплаченою в третій країні, та ціною квот за EU ETS. Ціна буде розраховуватися як середня аукціонна ціна квот ЄС ETS в євро/тонну CO2 за попередній тиждень [2]. CBAM набув чинності 1 жовтня 2023 року, починаючи з перехідного періоду до 31 грудня 2025 року для забезпечення плавного впровадження.

Цей початковий період спрямований на збір даних і передбачає лише зобов'язання щодо звітності. Фінансове коригування, спричинене CBAM, буде поступово впроваджуватися в тому ж темпі, що і скасування безкоштовних квот у секторах CBAM протягом періоду 2026–2034 років. На цьому першому етапі CBAM буде зосереджуватися лише на певних товарах, обраних на основі їх високих викидів вуглецю, високого ризику витоку вуглецю та технічної здійсненності. CBAM застосовується до п'яти груп товарів, які імпортуються: продукції чорної металургії; алюмінію; добрив; цементу; електроенергії.

Для кожного товару, що підпадає під CBAM, Європейська комісія надає відповідні коди товарів за Загальною номенклатурою (CN) на рівні 8-значного коду товару.

CBAM визначає зобов'язання щодо імпорту вуглецевоємних товарів, серед яких основними є: одержання статусу уповноваженого декларанта CBAM.; подання Декларації CBAM. Декларації повинні містити інформацію про: (а) загальну кількість кожного

виду імпортованих товарів, (б) загальний обсяг викидів вбудованих парникових газів, (в) загальну кількість сертифікатів CBAM, що підлягають поверненню, (г) копії звітів про верифікацію, виданих акредитованими верифікаторами; купівля необхідної кількості сертифікатів CBAM. Сертифікат CBAM відповідає одній тонні CO2 вбудованих викидів (embedded emissions) парникових газів в імпортованих товарах.

В Україні чомусь досі CBAM сприймається через кліматичну призму, хоча в ЄС його вже розглядають виключно як економічний та торговий інструмент. Поки що активних переговорів українського уряду з європейськими колегами щодо цього механізму не відбувалося. Це послаблює позицію нашої країни. Варто зауважити, що обсяги українського експорту в ЄС лише зростають: у 2024 році він сягнув 25 млрд дол. США. Близько 15 % українського експорту до ЄС вже підпадає під CBAM.

За останніми прогнозами GMK Center щодо впливу вуглецевого мита ЄС, негативний вплив CBAM зростатиме з часом, оскільки кількість вільних квот зменшуватиметься, а ціна CO2 зростатиме. Відповідно, зросте і вартість CBAM-сертифікатів – за підрахунками, вона може сягнути майже 150 дол. США/т CO2 у 2030 р. Згідно з [4], у 2030 році втрати українського експорту через CBAM можуть скласти 1,8 млрд дол. США, а сумарні втрати експорту за 2026–2030 роки можуть досягти 4,7 млрд дол. США. Це дуже значні суми.

Україні необхідно створити власний механізм вуглецевого коригування імпорту для захисту внутрішнього ринку. Для України ухвалення механізму мало б подвійний ефект.

По-перше, це забезпечило б захист власного ринку.

По-друге, стало б вагомим аргументом у переговорах із ЄС, демонструючи, що Україна здатна контролювати вуглецевий баланс і не допускати використання своєї території як «лазівки» для обходу правил ЄС.

Замість того, щоб пасивно чекати нових обмежень, Україна має активно долучатися до формування правил CBAM на міжнародному рівні. Це означає необхідність: вибудовувати діалог із європейськими партнерами; формувати власні ініціативи у сфері вуглецевого регулювання; захищати інтереси українських виробників у міжнародних організаціях.

Рекомендації українським експортерам:

1. Звітність у перехідний період (до 31.12.2025): зареєструвати імпортера в ЄС у CBAM Transitional Registry; подавати щоквартальні звіти з вбудованими прямими (і, де вимагається, непрямими) викидами за встановленою методологією (Регламент (ЄС) 2023/1773).
2. Зібрати та верифікувати дані по викидах на рівні партій/виробничих ліній; уникати «дефолтних» значень – вони зазвичай гірші за фактичні.
3. Готуватися до 2026 р.: моделювати витрати за різних цін EUA; перевірити, яку частину української ціни на вуглець (коли запрацює повноцінний MRV/ETS) ЄС визнає для зменшення платежу.
4. Стратегія декарбонізації: енергоефективність, перехід на виробництво Direct Reduced Iron (прямовідновлене залізо)/електросталь (де можливо), використання «зеленої енергетики» ЗПГ/електроенергія – це безпосередньо зменшує базу для CBAM.

Україна має шанс використати CBAM як точку входу в нову економічну реальність Європи.

Для цього потрібна комплексна стратегія: від національного механізму вуглецевого регулювання до активної дипломатії та глибокої трансформації виробничих секторів.

Літературяа

1. Bellora C., Fontagné L. EU in search of a Carbon Border Adjustment Mechanism. *Energy Economics.* 2023. Vol. 123. 106673.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.106673

2. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union.* 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R0956

3. Як працюватиме механізм вуглецевого коригування імпорту // DiXi Group. (2023). URL: https://dixigroup.org/comment/yak-praczyuvatyme-mehanizm-vugleczevogo-koryguvannya-importu/

4. CBAM – транскордонний вуглецевий податок ЄС. Що це і як вплине на бізнес? // Європейська Бізнес Асоціація. (2025). URL: https://eba.com.ua/cbam-transkordonnyj-vugletsevyj-podatok-yes-shho-tse-i-yak-vplyne-na-biznes/

УДК 338.439

Інновації – інстумент досягнення сталого розвитку в агросекторі

Марущенко Олександр Олександрович,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: aleksandr.marushenko77@gmail.com

Сьогодні сільське господарство в усьому світі стоїть перед безпрецедентними викликами, зумовленими зростанням населення, зміною клімату, виснаженням природних ресурсів і проблемами продовольчої безпеки. Масштаб і складність цих проблем зумовлюють необхідність фундаментальних системних зрушень у способах функціонування сільського господарства, від виробництва до споживання [1]. У відповідь на ці виклики інноваційний розвиток, що ґрунтується на принципах зеленої економіки та сталого розвитку, стає критично важливим для трансформації аграрного сектора світу.

Сільськогосподарські інновації охоплюють широкий спектр змін, що відбуваються на всіх етапах виробничого циклу та в усьому ланцюгу створення вартості. Це включає не лише нові продукти, а й нові процеси, способи організації та доступу до ринку, що застосовуються в рослинництві, тваринництві, лісовому та рибному господарстві [1]. Інновації в сільському господарстві виходять за рамки не лише технічних рішень, таких як додатки, дрони або сільськогосподарська техніка, і включають соціальні, організаційні та інституційні процеси, такі як доступ до ринків, кредитів або послуг із модернізації та розширення.

Інновації в аграрному секторі можуть набувати різних форм. Процесні інновації вдосконалюють технології виробництва сільськогосподарської продукції, тоді як продуктові інновації можуть сприяти створенню корисніших харчових продуктів у наступних ланках

виробництва (наприклад, переробка). Маркетингові та організаційні інновації підвищують ефективність у всій ланці поставок. Нарешті, інновації також можуть стосуватися інституційних змін і розробки політик [2]. Класифікацію інновацій у сільськогосподарському виробництві за різними ознаками наведено у *табл. 1.*

Таблиця 1

Класифікація інновацій у сільськогосподарському виробництві

Ознака класифікації	Вид інновації
Біологічна	Новий сорт або гібрид рослин, порода чи вид тварин і птиці, створення рослин і тварин, стійких до хвороб і шкідників, несприятливих факторів навколишнього середовища
Технічна	Використання нового виду техніки, технології чи устаткування
Технологічна	Нова технологія обробітку сільськогосподарських культур, нові технології у тваринництві, науково обґрунтовані системи землеробства і тваринництва, нова ресурсозбережувальна технологія виробництва і зберігання, сільськогоспо¬дарської продукції
Хімічна	Новий вид добрив, нові засоби захисту рослин
Економічна	Нова форма організації, планування і управління, нова форма і механізми інноваційного розвитку підприємства
Соціальна	Зміни у поведінці, споживчих звичках та створенні нових соціальних відносин або співпраці для задоволення соціальних потреб та покращення добробуту людей
Інновації в менеджменті	Нова форма організації й мотивації праці, новий метод ефективного управління персоналом
Організаційні	Покращення управління та бізнес-процесів, включаючи ефективне управління ланцюжками поставок, реорганізацію праці та вдосконалення систем зберігання та збуту
Маркетингова	Новий вихід на сегмент ринку, вдосконалення якості продукції та розширення асортименту, нові канали розповсюдження продукції
Інституційна та політична	Зміни у політиці, регуляторних рамках, створення платформ співпраці, неформальних груп та мереж, спрямованих на вирішення екологічних проблем або сприяння інноваційній діяльності

Джерело: укладено автором за матеріалами [2; 3]

Як видно з табл. 1, інновації в агросекторі включають технологічний прогрес, а також соціальні, організаційні та інституційні зміни, які є вирішальними для досягнення сталих результатів. Таке широке визначення є критично важливим для ефективної зеленої трансформації, оскільки технологічні рішення самі собою є недостатніми без відповідних системних змін.

Інновації в агросекторі, які широко використовуються у світі, можна поділити на групи: технологічні інновації: точне землеробство – використання GPS/GNSS для навігації сільськогосподарської техніки, дронів для моніторингу посіві, ШІ для оптимізації ресурсів, логістики, прогнозування врожайності; автоматичні системи зрошення – використання сенсорів для моніторингу рівня грунту та автоматизованих систем для точного поливу; роботизація технологічних процесів – використання роботів для окремих операцій; BIG-data – збір і обробка великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень; біотехнології – виведення сортів сільськогосподарських культур, більш стійких до шкідників, хвороб; вертикальне землеробство, гідропоніка – вирощування культур у багатошарових, вертикально розташованих системах; біоенергетика та управління відходами – перетворення відходів сільського господарства на компост, біопаливо; інтеграція відновлюваних джерел енергії – використання сонячної, вітрової енергії, біомаси для зменшення залежності від викопного палива і зниження викидів CO_2; організаційні та управлінські інновації: органічне землеробство – природні методи землеробства, виключення хімічних добрив, ГМО; агролісівництво – інтеграція лісів у сільськогосподарські ландшафти; природоохоронне землеробство – мінімальний обробіток ґрунту; регенеративне сільське господарство – відновлення деградованих ґрунтів; інтегрований захист рослин – мінімізація використання шкідливих хімікатів; стале управління земельними ресурсами – відповідальне використання природних ресурсів; прозорість ланцюгів постачання – використання технології блокчейн для створення прозорих ланцюгів постачання, зменшення харчових відходів.

Впровадження в Україні технологічних, організаційних та управлінських інновацій дозволить швидко трансформувати аграрний сектор у напрямку сталості, екологізації та підвищення ресурсоефективності.

Література

1. FAO's work on agricultural innovation. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0225024c-ff5e-42a1-b25d-72a67b8e06be/content

2. Agricultural productivity and innovation // OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/agricultural-productivity-and-innovation.html

3. Орловська Ю. В., Чала В. С., Глущенко А. В. Політика ЄС щодо зеленої економіки та інновацій : підручник / за заг. ред. Ю. В. Орловської. Дніпро : ПДАБА, 2023. 193 с.

УДК 338.124.4: 332.1

Нерівномірність інноваційного потенціалу: кадровий вимір

Полякова Ольга Юріївна,
канд. екон. наук, доцент, завідувач сектора макроекономічного аналізу та прогнозування, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: polya_o@ukr.net;

Шликова Вікторія Олександрівна,
канд. екон. наук, старший дослідник, старший науковий співробітник сектора макроекономічного аналізу та прогнозування, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: v.shlykova@ukr.net

Інноваційний потенціал є багатоаспектним феноменом, який значною мірою визначає спроможність країни до сталого розвитку, а для України насамперед – спроможність до протистояння викликам воєнного часу і подальшого швидкого відновлення. Тривалий час саме кадрова складова визначала порівняно високі місця України у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом (ГІІ) [1]. В останні роки спостерігається погіршення як загального індексу, так і складової людського капіталу (*табл. 1*). Тому формування кадрового забезпечення науки та інновацій потребує особливої уваги, оскільки визначатиме розвиток країни у майбутньому.

Вища освіта України з початком повномасштабної війни зазнала суттєвих втрат. Станом на лютий 2025 р. 122 вищі навчальні заклади були зруйновані або частково пошкоджені, 44 – переміщені, більше 150 викладачів та науковців загинули [2]. Дослідження свідчать про достатньо успішну загальну адаптацію системи освіти до роботи в складних, а подекуди – екстремальних умовах війни [3], але слід зазначити, що вона функціонує на тлі поглиблення загальної демографічної кризи, дефіциту кваліфікованих фахівців та плинності кадрів.

Значних втрат зазнали наукові установи України. Зазначене створює ризики для забезпечення кадрами відповідної кваліфікації сфери наукових досліджень і розробок у найближчому майбутньому.

Таблиця 1

Динаміка Глобального інноваційного індексу України

Рік	ГІІ (місце)	Складова "Людський капітал та дослідження"	
		місце	значення
2020	45	39	40.5
2021	49	44	38.2
2022	57	49	36.6
2023	55	47	35.6
2024	60	54	34.3
2025	66	65	32.5

Концепція диверсифікації просторового розвитку охоплює географічний і освітньо-професійний вимір трудових ресурсів, розподіл інноваційної інфраструктури, отже, може слугувати одним із підходів до збереження та розвитку інноваційного потенціалу, базові умови якого стали предметом проведеного дослідження.

Дані щодо кількості організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, та кількості задіяних дослідників свідчать про наявність тенденції до відновлення активності в цій сфері після її згортання у 2022 р. в переважній більшості регіонів [4]. Натомість кількість студентів у закладах вищої освіти на початок 2024/2025 навчального року скоротилася в усіх регіонах. Найбільші скорочення сягнули 21–28% та охопили Кіровоградську, Одеську, Сумську, Тернопільську, Харківську, Черкаську та Чернігівську області [5]. Слід зазначити, що не в усіх з перелічених областей скорочення кількості студентів може пояснюватися безпековою ситуацією, що свідчить про ризик системної кризи вищої освіти.

Регіонами, в яких була найбільшою кількість студентів, що припадає на один заклад вищої освіти за досліджений період (2020/2021–2024/2025 навчальні роки) були відповідно Запорізька, Львівська (2021/2022, 2022/2023), Чернівецька та Тернопільська області. Серед зазначених вище областей лише Львівська область є серед лідерів за абсолютним значенням показника. Найменші значення показника спостерігалися у Кіровоградській (2020/2021, 2024/2025), Донецькій, Дніпропетровській, Миколаївській областях [5].

Водночас максимальна кількість дослідників, які виконували наукові дослідження та розробки у розрахунку на одну організацію за період 2021–2022 рр., була у м. Києві, за виключенням 2022 р., коли місто посіло друге місце за показником, поступившись Дніпропетровській області (*табл. 2*).

У цілому спостерігається значна диференціація регіонів як за абсолютним показником кількості дослідників, так і за відносним.

Таким чином, виявлена сталість нерівномірності розподілу базових складових інноваційного потенціалу, що підтверджує необхідність реалізації концепції диверсифікації просторового розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення взаємозв'язків інноваційного потенціалу та результативності наукової та інноваційної діяльності в регіонах, а також розширення аналізу його інших складових у поєднанні з різними вимірами диверсифікації просторового розвитку.

Література

1. Global Innovation Index // World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/

2. Nechitailo I., Kolisnyk L. Ukrainian higher education in the context of a full-scale russian military invasion: unusual conditions, usual problems. *Higher Education of Ukraine in the Context of Integration to European Educational Space.* 2024. No. 94. P. 35–47.

DOI: 10.38014/osvita.2024.94.03

Таблиця 2

Динаміка окремих показників складових інноваційного потенціалу

Регіон	Середня кількість студентів на один заклад вищої освіти, осіб					Середня кількість дослідників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок у розрахунку на одну організацію, яка займалася їх виконанням, осіб			
	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Україна	2217.3	2711.6	3036.8	3658.1	3045.9	50.3	42.4	47.9	46.6
Вінницька	2314.5	2733.9	2653.2	3158.2	2823.9	13.2	13.7	12.2	12.7
Волинська	2067.8	2408.6	2561.6	3504.4	3420.4	5.1	5.6	5.3	5.5
Дніпропетровська	1621.3	1802.5	2016.7	2842.9	2578.8	56.4	66.2	63.4	63.8
Донецька	1307.5	1329.6	*	*	*	8.4	7.8	8.3	7.3
Житомирська	1862.7	3515.4	3719.4	4290.8	4577.5	12.6	11.7	16.4	
Закарпатська	2245.8	2484.9	3007.9	3213.3	2759.7	18.8	17.3	20.3	17.1
Запорізька	3065.6	3288.9	3423.2	4211.7	3309.2	35.2	*	*	*
Івано-Франківська	2477.4	3018.4	2925.7	3661.0	2894.7	20.8	17.2	19.4	18.5
Київська	1566.5	2269.0	2188.4	2981.1	2138.4	42.0	32.6	38.3	34.3
Кіровоградська	1291.8	1454.4	2087.7	2467.1	1713.0	7.3	*	*	*
Луганська	1785.6	1890.4	*	*	*	8.0	*	*	*

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Львівська	2889.8	4304.0	4862.9	5189.0	4542.0	42.4	36.4	38.7	36.6
Миколаївська	2450.7	2679.6	2403.4	2395.7	2319.4	38.4	26.2	31.8	24.9
Одеська	2421.3	3079.2	3242.4	3588.3	3135.7	23.9	23.1	23.3	21.1
Полтавська	2616.8	3736.9	4379.8	5146.8	4541.0	15.8	13.1	17.7	13.8
Рівненська	2208.2	2695.4	3004.6	3732.6	2874.3	11.8	11.0	9.6	8.0
Сумська	2697.0	3012.2	3196.2	3829.8	3306.0	29.9	24.1	33.3	34.2
Тернопільська	2574.1	3372.8	3549.9	6328.5	4836.0	21.8	10.6	12.0	14.8
Харківська	2258.5	2660.6	2910.1	3967.7	3264.6	69.0	32.5	44.7	50.3
Херсонська	1594.8	1689.0	*	*	*	13.3	*	*	5.5
Хмельницька	1406.0	2022.9	2290.5	2464.5	2014.5	5.8		10.0	11.8
Черкаська	2161.5	2883.2	3013.2	4054.5	3036.4	16.5	13.7	15.1	13.6
Чернівецька	2029.9	3749.6	4115.4	6988.0	4391.3	23.3	18.9	19.8	21.7
Чернігівська	1441.8	1986.2	3130.8	3985.3	2099.0	11.4	8.0	13.9	11.4
м. Київ	2667.6	3057.5	3179.8	3390.7	2933.3	75.9	64.3	69.0	67.5

* відсутні дані офіційної статистики для обчислення показника

Джерело: розраховано за даними [4; 5]

3. Education in war conditions // Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: https://en.naqa.gov.ua/?p=4707

4. Наука, технології та інновації // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

5. Освіта. Вища та фахова передвища освіта в Україні // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

УДК 339.5:338.12(477)

Зовнішньоторговельна політика України: методологічні аспекти конкурентоспроможності

Мокій Анатолій Іванович,
д-р екон. наук, професор, ДУ «Інститут регіональних досліджень
ім. М. І. Долішнього НАН України»,
e-mail: amokiy320@ukr.net;

Бублей Г. А.,
канд. екон. наук, доцент, Запорізький інститут економіки
та інформаційних технологій,
e-mail: bubley_gala@ukr.net;

Кошкаров С. А.,
канд. екон. наук, доцент, директор Чернівецького кооперативного
фахового коледжу економіки і права,
e-mail: steve_ko@ukr.net

Після початку повномасштабної агресії ворога в Україні розроблено і затверджено низку середньострокових програмних документів (проєкт Плану відновлення України; ініційований ЄС План для Ukraine Facility; проєкти Експортної стратегії, Концепції кластерної політики), проведено п'ять міжнародних конференцій з відновлення України. У п'ятій конференції URC2025 взяли участь понад 6 тис. представників із 70 країн світу та 43 міжнародних організацій. Було укладено понад 200 угод між державними структурами та приватним бізнесом на суму (за попередніми оцінками) понад 10 млрд євро. Європейський Союз оголосив новий пакет угод у рамках Ukraine Investment Framework обсягом 2,3 млрд євро (з них 1,4 млрд у 2024 р.), а також про створення флагманського європейського фонду для відбудови України.

Як і на попередніх форумах з відновлення акцент більше зроблений на інвестиційній компоненті цього процесу з певним наголосом на військово-оборонному секторі економіки. При загалом позитив-

ній оцінці очікувань інвестиційної активності в Україні до відображення стримуючих і негативних перешкод і ризиків можна віднести вихід з України міжнародної фінансової групи BlackRock, діяльність якої здійснювалася ще з 2019 року. Припускаємо, що підставами для цього були не лише військові загрози і ризики, але й інституційні перешкоди інвестиційній активності. Е. Райнерт, ретроспективно оцінюючи залежність між географією (просторовим розміщенням, кліматом), щільністю населення і нерівномірністю розвитку, доходить висновку, що не відсутність правильних інституцій є причиною бідності країн, а саме промисловий розвиток є передумовою правильних інституцій [1].

Проте інституційний аналіз економічного розвитку не передбачено у цій доповіді; акцент зроблено на взаємозв'язку зовнішньоторговельної політики, зокрема експортної стратегії, та продуктивної спроможності. Дослідження продуктивної спроможності нації було започатковано в Україні у 2017 р. А. Філіпенком [2]. У їх розвиток продуктивну спроможність розглядаємо як системну характеристику раціонально ефективного процесу використання факторного потенціалу за наявних зовнішніх і внутрішніх умов, з урахуванням взаємообумовленості факторів, загроз і ризиків, а також невизначеності впливу глобального середовища на мезо-, нано- та секторальному рівнях системної ієрархії та гетерархії у динамічному вимірі й у стратегічній перспективі.

Факторний потенціал — це сукупність взаємообумовлених загальних (архітектурно значущих) і часткових факторів, а також внутрішньосистемних факторів «поганої структури» та зовнішньосистемних факторів невизначеності. Він охоплює: *L* — людський, у тому числі інтелектуальний, капітал; *R* — матеріальні ресурси; *C* — фінансовий капітал; *E* — енергію; *Info* — інформацію; *Infra* — інфраструктуру; *Inst* — інститути; *Env* — екологічні ресурси; *Ext* — зовнішні фактори; *Int* — внутрішні позаекономічні фактори та фактори «поганої структури».

Тоді функцію управління продуктивною спроможністю розглядаємо як:

$$PCA\ (t) = F\{F(L_t); F(R_t); F(C_t); F(E_t); F(Info_t\};$$
$$F(Infra_t); F(Env_t); F(Ext_t); F(Int_t)\}, \quad (1)$$

де $t = 1, T$.

З цієї формули випливають важливі методологічні аспекти подальших досліджень продуктивної спроможності.

Насамперед, звернемо увагу, що часовий горизонт планування розвитку і реалізації кожної компоненти факторного потенціалу істотно відрізняється через об'єктивні передумови і структурні відмінності. Отже, важливим завданням методології дослідження і управління продуктивною спроможністю є синхронізація процесу стратегування і програмування структурних змін загальних і часткових факторів продуктивної спроможності.

По-друге, під впливом викликів глобального середовища і внутрішньосистемних (негативних чи позитивних) імперативів змінюються як функції (від лінійних до нелінійних, від кількісно вимірюваних до якісних і нечітких), так і самі змінні, які набувають більше або менше важливого значення для продуктивної спроможності економічних агентів на різних рівнях системної ієрархії.

По-третє, факторний потенціал продуктивної спроможності як сукупність головних і часткових факторів розглядаємо як систему управління. Така сукупність, взаємопов'язана певними відносинами та зорієнтована на досягнення стратегічної мети – формування й розвиток факторів продуктивної спроможності до бажаного рівня та їх реалізацію, – об'єктивно має системні ознаки, а отже, становить систему. З позицій процесного підходу кількісні та якісні зміни системи факторів (факторного потенціалу) в процесі управління ними охоплюють їх взаємопов'язане збереження, розвиток, використання й реалізацію, результатом чого є динамічна конкурентоспромож-

ність соціально-економічної системи. При цьому управління повинно забезпечувати її життєздатність і стійкість до шоків, насамперед до викликів глобального середовища, які найяскравіше проявляються у зовнішній торгівлі товарами та послугами.

В. Гейць та ін. ще у 2022 році наголошували на необхідності переорієнтації торговельних потоків у бік промислово розвинених країн Заходу та країн Південно-Східної Азії шляхом активізації чинних угод і укладення нових угод про зони вільної торгівлі, перегляду Експортної стратегії в цьому контексті, диверсифікації імпорту, реалізації можливостей імпортозаміщення [4], підвищення технологічної складності експорту на основі державної цільової програми розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності, застосування публічних механізмів державного стимулювання інноваційної діяльності та інтеграції до глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

Певною мірою ці пропозиції були враховані в Концепції розвитку законодавчого регулювання державної підтримки експортної діяльності: фінансові механізми, де акцент зроблено саме на фінансових інструментах підтримки експорту, зокрема через відновлення діяльності Експортно-кредитного агентства. Прийнята у 2017 році Експортна стратегія (Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на 2017–2021 роки), розроблена на основі системного аналізу торгівлі та економічного середовища України, визначала стратегічні й операційні цілі, пріоритетні сектори та крос-секторальні функції, а також заходи Плану дій, подібні до висловлених у [4].

У Стратегії окреслено стратегічні цілі розвитку зовнішньої торгівлі товарами: створення сприятливих умов, що стимулюють торгівлю та інновації для диверсифікації експорту; розвиток послуг з підтримки бізнесу та торгівлі, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємств, зокрема малих і середніх; удосконалення навичок і компетенцій підприємств, зокрема малих і середніх (підприємництва), необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

Не зупиняючись на детальному аналізі цієї стратегії, вкажемо на істотні недоліки, зокрема: декларативність мети, концентрацію на внутрішніх чинниках зміцнення конкурентоспроможності продукції обраних секторів, недостатню обґрунтованість планового горизонту стратегії – 5 років, надмірну увагу до формування організаційної компоненти інституційної інфраструктури стимулювання експортної діяльності, укладення угод про вільну торгівлю тощо [6].

На жаль, лише через чотири роки після завершення терміну дії цієї стратегії, 5 березня 2025 р. на Міжнародному торговельному форумі представлені пріоритети нової експортної стратегії до 2030 року, якою передбачено збільшення обсягів експорту на 50%. Основними перешкодами для розширення експорту визнані (за результатами опитування вітчизняних підприємств): логістичні (73%); валютні обмеження (54%); складнощі з перетином кордону під час ділових поїздок (49%); дефіцит кваліфікованих кадрів (49%); слабкість державних фінансових інструментів підтримки експорту (46%); небажання закордонних партнерів співпрацювати через воєнні ризики (44%). 3 червня 2025 року презентований проєкт Експортної стратегії України до 2030 року, яким визначені такі основні напрями: (1) зміцнення державних спроможностей, інституцій та інструментів для вирішення поставлених завдань розвитку експорту; (2) створення сприятливих умов для ведення експортної діяльності; (3) нарощування виробництва експортоспроможних товарів, покращення структури експорту, збільшення його середньої ціни.

До 2030 року передбачене досягнення цілей: збільшення щорічного обсягу експорту товарів і послуг до 77 млрд дол. США; співвідношення обсягу експорту товарів і послуг до ВВП 33%; зменшення частки продукції сировинного та низького ступеня переробки в обсязі товарного експорту до 59%.

Зазначимо, що, як і в Стратегії 2017–2021 рр., для реалізації цих цілей заплановано запуск нових і вдосконалення чинних інструментів підтримки: фінансової підтримки експорту, вдосконалення засто-

совуваних фінансових механізмів; розвиток Офісу з розвитку підприємництва та експорту, Експортно-кредитного агентства, створення Фонду розвитку експорту; підвищення якості торгово-економічного представництва інтересів України за кордоном; розширення доступу бізнесу до освітніх, інформаційних і консультаційних послуг.

Стислий аналіз попередніх стратегій і цього проєкту дозволяє стверджувати про невизначеність ефективності передбачуваних заходів, їх впливу на продуктивну спроможність національної економіки, галузей, секторів, регіонів, взаємозв'язку з нею, а також врахування загроз і викликів глобального середовища. Відсутня також структурна деталізація експортної діяльності у взаємозв'язку з структурною перебудовою економіки, окреслення географічної орієнтації експортної експансії.

Видається назрілим компаративний аналіз торговельних відносин України з Європейським Союзом, країнами Африки, Республікою Індія, країнами АСЕАН, Латинської Америки тому, що в умовах зламу метасистеми багатостороннього регулювання спостерігається чітко виражена і прихована активність провідних гравців глобального середовища в цих країнах, у тому числі і ЄС, США.

Література

1. Reinert E. S., Chafik S., Zhao X. Geography, uneven development and population density: attempting a non-ethnocentric approach to development // A Modern Guide to Uneven Economic Development / E. S. Reinert, I. H. Kvangraven (eds.). Cheltenham : Edward Elgar, 2023. P. 46–70.

2. Філіпенко А. С. Продуктивна спроможність нації: соціально-економічний вимір // Продуктивна спроможність націй: приклад України : матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Київ, 29 черв. 2017 р.). Київ, 2017. С. 13–14.

3. Мокій А. І. Трансформація методологічних засад дослідження і управління продуктивною спроможністю економіки регіонів в умовах викликів глобального середовища // Продуктивна спроможність економіки регіонів: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : наук. доп. / наук. ред. С. Л. Шульц. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», 2022. 104 с.

4. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наук. доп. Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2022. 305 с.

5. Концепція розвитку законодавчого регулювання державної підтримки експортної діяльності: фінансові механізми. URL: https://research.rada.gov.ua/news/

6. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1017-р. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/849a4ec8-dc10-4d27-b7ef-617cf5d7d013?lang=uk-UA&id=311616a7-fdef-4076-84ff-5d66eeed1ea9&title=OrganigramaMinisterstva2023

УДК 005:338.48+614

Особливості забезпечення сталого розвитку медичного туризму в Україні

Решетняк Олена Іванівна,
д-р екон. наук, доцент, завідувач сектора промислової політики
та інноваційного розвитку відділу промислової політики
та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: reshetele@ukr.net;

Крамаренко Алла Миколаївна,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: alla1202@ukr.net

Медичний туризм становить особливу сферу суспільних відносин, яку вирізняє високий рівень міждержавної взаємодії, зумовлений її в'їзним і виїзним характером. Ця діяльність передбачає перетин державних кордонів особами, які прагнуть отримати медичні послуги за межами своєї країни [1].

Медичний туризм виступає новітнім феноменом глобалізованого світу, що поєднує медичні, економічні, політичні, транскордонні та соціальні складові суспільного життя і функціонує на перетині приватних, суспільних і публічних інтересів численних стейкхолдерів [1].

Сфера медичного туризму не обмежується лише самим лікуванням: вона включає весь цикл – від планування поїздки й бронювання розміщення до отримання послуг у чужій країні [1].

Останніми роками медичний туризм продовжує стрімко зростати, перетворюючись на потужну індустрію. За даними аналітичних звітів, глобальний ринок медичного туризму оцінюється в 31–93 млрд дол. США у 2024–2025 роках і прогнозується на рівні 87–278 млрд дол. США до 2030 року, з середнім річним зростанням 18–23% [2].

Ключовими драйверами розвитку медичного туризму в світі є високі витрати на охорону здоров'я в розвинених країнах, доступ до передових технологій, поступове розширення пропозицій цієї індустрії в різних країнах світу та інтеграція з wellness-туризмом.

Для України значення медичного туризму проявляється у кількох аспектах: він може стати одним із пріоритетних напрямів післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я та національної економіки; є важливим чинником економічного зростання, підвищення міжнародного іміджу держави, розвитку медичної інфраструктури й обміну професійними знаннями; сприяє задоволенню потреб різних учасників суспільних відносин, забезпечуючи реалізацію їхніх приватних, громадських і державних інтересів [1].

Як складний і багатовимірний об'єкт державної політики, медичний туризм потребує спеціального підходу до визначення його сутності та регулювання, що враховує його міждисциплінарний і міжсистемний характер, а також різноманіття його типологічних форм.

Державна політика у цій сфері є ключовим інструментом визначення параметрів розвитку соціально-економічних відносин, однак в Україні поки відсутні ефективні механізми її реалізації у напрямі підтримки медичного туризму. Це породжує низку негативних наслідків як для країни-приймача (наприклад, у галузях стоматології, репродуктивної медицини тощо), так і для країни-відправника (у сферах трансплантології, онкології, пластичної хірургії та ін.).

Дослідження перспектив розвитку медичного туризму в Україні зумовлена низкою економічних, соціальних та інституційних чинників, що визначають необхідність комплексного підходу до розвитку системи забезпечення сталого розвитку медичного туризму в Україні в сучасних умовах. Сталий розвиток медичного туризму – це баланс між економічними вигодами, соціальною справедливістю та екологічною безпекою, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН (SDG 3, 8, 11, 12) [3].

Для повноцінного розуміння цього феномена потрібен міждисциплінарний підхід, що поєднує погляди медицини, економіки, туризму, етики, екологічної безпеки та політології. Дослідження мають ґрунтуватися на комплексному аналізі: вивченні викликів, економічних ефектів, етичних дилем, а також впливу на системи охорони здоров'я, національну економіку й суспільство загалом. Такий підхід допомагає виявити потенціал і ризики медичного туризму та розробити ефективні стратегії його регулювання, управління й забезпечення сталого розвитку.

В цей час медичний туризм виступає перспективним напрямом диверсифікації національної економіки, здатним забезпечити приплив іноземних інвестицій, збільшення валютних надходжень, створення робочих місць і стимулювання розвитку суміжних галузей – транспорту, готельного бізнесу, страхування, фармацевтики, рекреаційної інфраструктури. В умовах післявоєнного відновлення України розвиток медичного туризму може стати одним із інструментів економічної резильєнтності та підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародному ринку послуг.

Крім того, зростання попиту на якісні та доступні медичні послуги у світі формує сприятливі передумови для інтеграції України у глобальний простір медичного туризму. Україна має вагомі конкурентні переваги – кваліфікований медичний персонал, наявність унікальних природно-рекреаційних ресурсів, відносно низьку вартість лікування та реабілітації, що створює потенціал для залучення як іноземних, так і внутрішніх медичних туристів. Однак відсутність ефективного механізму управління галуззю, слабка інституційна координація, нестача маркетингового просування та невизначеність стандартів якості послуг гальмують розвиток цього сегмента [1].

Забезпечення сталого розвитку медичного туризму передбачає баланс між економічними вигодами, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Сучасні виклики – зокрема, постпандемічні

наслідки, міграційні процеси, зміна структури захворюваності та необхідність відновлення системи охорони здоров'я – актуалізують потребу у формуванні механізму, який би забезпечував довгострокову ефективність, адаптивність і екологічну відповідальність галузі.

Також необхідно зазначити, що нормативно-правова та інституційна база медичного туризму в Україні потребує вдосконалення [4]. Відсутність системного державного регулювання, чітких механізмів сертифікації медичних послуг і туристичних операторів, низький рівень координації між центральними та місцевими органами влади, бізнесом і громадянським суспільством знижує ефективність використання наявного потенціалу.

Таким чином, ринок медичного туризму в Україні й світі залишається порівняно новим і недостатньо дослідженим явищем, проте останніми роками він демонструє стале зростання популярності та поступове формування інституційних і економічних передумов для подальшого розвитку. Це обумовлює необхідність визначення напрямів формування ефективного механізму забезпечення сталого розвитку медичного туризму в Україні, умов інтеграції принципів сталості у державну політику, створення сприятливого інституційного середовища, підвищення рівня координації між ключовими учасниками ринку та впровадження системи оцінювання сталості на основі економічних, соціальних і екологічних індикаторів.

Література

1. Тишко Д. Ф. Державна політика забезпечення розвитку медичного туризму : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дім "Бук-Друк"», 2024. 300 с.

2. Rawal J. Medical tourism market size & Global trends // Fortune Business Insights. 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-tourism-market-100681

3. Medical Tourism and Sustainable Development Goals // Medical Tourism Magazine. 2025. URL: https://www.magazine.medicaltourism.com/article/medical-tourism-and-sustainable-development-goals

4. Миронова Г. А., Деревянко Б. В., Юрчук О. В. Правове забезпечення медичного туризму в Україні в умовах глобальних викликів : монографія. Київ : НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2024. 232 с.

УДК 338.24.01; 338.246.88

Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності

Решетняк Олена Іванівна,
д-р екон. наук, доцент, завідувач сектора промислової політики
та інноваційного розвитку відділу промислової політики
та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: reshetele@ukr.net;

Попович Михайло В'ячеславович,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: mike.popovych@gmail.com

Здатність економічних систем залишатися стабільними, швидко адаптуватися та відновлюватися після кризових або шокових подій – тобто економічна резильєнтність – стає одним із ключових чинників розвитку сучасної економіки. Поняття резильєнтності застосовується на різних рівнях економічної системи [1].

Для національної економіки воно означає здатність оперативно адаптуватися до змінних умов, підтримувати функціонування у періоди нестабільності та забезпечувати швидке відновлення після криз. Економіки з високим рівнем резильєнтності характеризуються гнучкістю, стабільністю фінансових інститутів, збереженням робочих місць і доходів населення, а також не лише поверненням до докризових показників, а й здатністю до подальшого стійкого зростання [2].

Для України проблема економічної резильєнтності набуває особливої ваги в умовах повномасштабної війни. Країна зазнала масштабних економічних втрат: зруйнована інфраструктура, пошкоджені виробничі потужності, порушені ланцюги постачань, зросла трудова міграція. У таких умовах критично важливо аналізувати наслідки

криз і шоків різного походження, оцінювати потенціал стійкості економіки, її вразливі місця та механізми відновлення [2].

Системна оцінка економічної резильєнтності дозволяє своєчасно виявляти слабкі ланки, прогнозувати ризики, розробляти цілеспрямовані заходи для підвищення стійкості та зниження вразливості економічних систем. Це, своєю чергою, створює передумови для сталого розвитку, ефективного реагування на зовнішні виклики та формування здатності економіки не лише виживати під час криз, а й відновлюватися на якісно новому рівні [3].

Важливість та актуальність питання оцінки рівня резильєнтності економічних систем спонукає займатися цим питанням науковців з усього світу. За останні десятиліття чимало дослідників дійшли висновку, що орієнтація виключно на показники зростання ВВП для оцінки економічної резильєнтності країни є недостатньою. Саме по собі зростання ВВП не гарантує підготовленість економіки до подолання майбутніх викликів і криз [4].

Теоретична модель оцінки економічної резильєнтності країн ЄС, яку запропонували I. Hafele та співавтори, базується на низці показників, що охоплюють різні виміри розвитку та стійкості. Перший вимір розглядає взаємодію між часом впливу шоку (кризи), її інтенсивністю та пов'язаною з цим тривалістю реакції. Другий вимір передбачає наслідки шоку (кризи) для структури системи та пов'язаного з нею рівня продуктивності. I. Hafele розрізняє резильєнтність до змін у двох категоріях: стійкість та зміни, що відбуваються під впливом шоків (кризи) [4].

E. Hill, H. Wial, B. California не надають чітких методик для кількісного оцінювання рівня економічної резильєнтності, лише окреслюють загальні підходи, наприклад, можливість аналізу економічної продуктивності системи впродовж певного періоду. Чітких порогових значень для віднесення системи до однієї з трьох категорій також не визначено [4].

M. Marshall, H. Schrank вважають резильєнтною лише ту систему, яка в постшоковому періоді демонструє зростання ключових соціально-економічних показників порівняно з передшоковим періодом [4].

У методичних рекомендаціях Альянсу резильєнтності за 2010 рік описано п'ятиетапну систему оцінки стійкості соціально-екологічних систем: від ідентифікації системи до аналізу динаміки, взаємодії, управління та формування дій на основі отриманих результатів. Цей процес є ітеративним, що дозволяє адаптуватися до нових умов. Основою для оцінки резильєнтності є концепція соціально-екологічної системи [4].

Інститут дослідження економіки, орієнтованої на майбутнє (ZOE Institute for Future-Fit Economies), розробив Індекс економічної резильєнтності (Economic Resilience Index – ERI), який узагальнює ключові індикатори в єдину числову оцінку. ERI охоплює 27 детермінант, згрупованих у шість категорій: економічна незалежність, освіта, фінанси тощо [4].

Таким чином, можна виокремити низку загальних обмежень, властивих існуючим методичним підходам до оцінювання економічної резильєнтності, які набувають особливої ваги в умовах підвищеної невизначеності:

1) більшість наявних методик не враховують складних динамічних взаємозв'язків і мультиплікативних ефектів, що виникають під впливом одночасних кризових факторів – економічних, кліматичних, геополітичних, соціальних тощо. Наявні моделі здебільшого мають статичний характер і не відображають тривалість, інтенсивність і послідовність зовнішніх шоків, а також часову мінливість показників, що формують рівень резильєнтності економічної системи;
2) більшість методичних підходів аналізують економічну систему вже після настання шоку, тоді як недостатньо уваги приділя-

ється вивченню передумов, ризиків і загроз, які можуть спричинити кризу. Недостатньо дослідженими залишаються такі сучасні виклики, як вплив штучного інтелекту, цифровізації, руйнування критичної інфраструктури, воєнних дій, боргових криз чи торговельних обмежень. Це вимагає розроблення нових метрик і показників для оцінки потенційної стійкості системи;

3) нестача достовірної та актуальної статистичної інформації, зокрема в країнах або регіонах з високою вразливістю, ускладнює об'єктивну оцінку впливу ризиків. Відсутність збору даних у реальному часі призводить до викривлення результатів та обмежує можливість прогнозування рівня резильєнтності;

4) наявні підходи рідко аналізують вплив кризових явищ на соціальну та економічну нерівність, а також на довгострокову сталість розвитку в посткризовий період;

5) у сучасних дослідженнях часто розглядаються окремі типи шоків, тоді як взаємодія кількох факторів – наприклад, кліматичних і економічних – залишається поза увагою. Це підкреслює потребу у використанні нових інструментів прогнозування та моделювання комплексних ризиків.

Наведені проблеми свідчать про необхідність міждисциплінарного підходу до вдосконалення методів оцінювання економічної резильєнтності. Для подолання зазначених обмежень доцільним є застосування апарату нечіткої логіки (fuzzy logic), який дозволяє ефективно моделювати складні економічні системи за умов невизначеності, браку якісних даних та суб'єктивності показників. Використання такого інструментарію сприятиме більш гнучкому, точному й адаптивному аналізу рівня резильєнтності економічних систем у ситуації багатовимірних загроз та нестабільності.

Література

1. Черенько Л., Реут А., Клименко Ю. Забезпечення стійкості соціальної підтримки населення України в умовах гібридних криз та катастроф. *Демографія та соціальна економіка.* 2024. № 58 (4). С. 128–147.

DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.04.128

2. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ.* 2023. № 7. С. 30–41. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001438706

3. Лещух І. В. Методичні підходи до оцінювання соціально-економічної резильєнтності систем. *Бізнес Інформ.* 2024. № 8. С. 13–24.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-13-24

4. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В. Інструменти оцінки вразливості та резильєнтності економік країн світу. *Бізнес Інформ.* 2024. № 11. С. 46–62. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001541889

УДК 336.2: 339.137

Вплив боргової безпеки на фінансову систему та конкурентоспроможність національної економіки

Руденко Євген Юрійович,
аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва,
Сумський державний університет (м. Суми, Україна),
e-mail: Rudenko.yeyu@gmail.com

У сучасних умовах глобальної нестабільності особливе значення набувають питання боргової безпеки України. Зростання державного боргу, що посилюється наслідками війни, світової економічної кризи та внутрішніми структурними проблемами, ставить серйозні виклики перед фінансовою безпекою країни. Боргова безпека виступає одним із ключовим елементом фінансової безпеки, оскільки визначає її здатність ефективно виконувати свої фінансові зобов'язання, зберігаючи макроекономічну стабільність і мінімізуючи ризики втрати економічного суверенітету. Надмірне боргове навантаження створює додатковий тиск на державний бюджет, обмежуючи можливості для інвестицій у стратегічні напрями розвитку, зокрема інновації та модернізацію економіки.

Таким чином, боргова безпека є не лише складовою фінансової стабільності, але й важливим чинником формування конкурентоспроможності національної економіки. Її стан безпосередньо впливає на інвестиційний клімат, кредитні рейтинги, доступність фінансових ресурсів та здатність держави інтегруватися у світову економіку на рівних умовах.

Боргова безпека є складовою фінансової безпеки держави, яка, своєю чергою, тісно інтегрована в систему економічної та національної безпеки. Її сутність полягає у підтриманні належного рівня внутрішньої та зовнішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування, ефективності використання запозичених ресурсів

та оптимального співвідношення між ними, достатнього для задоволення нагальних соціально-економічних потреб без загрози суверенітету держави та стабільності її фінансової системи.

У науковій літературі та в ЗУ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» боргова безпека розглядається через систему кількісних та якісних індикаторів. До основних належать:

- співвідношення державного боргу до валового внутрішнього продукту;
- частка зовнішнього боргу у загальному обсязі державних зобов'язань;
- витрати на обслуговування боргу відносно доходів бюджету;
- відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, відсотків;
- середньозважена вартість обслуговування боргу [1].

Зростання державного боргу призводить до суттєвого збільшення витрат на його обслуговування. Це означає, що значна частина бюджетних коштів спрямовується не на розвиток економіки чи фінансування соціальних програм, а на виплату відсотків і погашення боргових зобов'язань.

Високе боргове навантаження негативно впливає на кредитні рейтинги країни, що автоматично збільшує вартість запозичень для держави. Зростання вартості капіталу знижує інвестиційну активність, уповільнює економічне зростання, створюючи додаткові бар'єри для підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Надмірна заборгованість держави породжує недовіру з боку інвесторів і кредиторів, провокує відтік капіталу та зростання тиску на валютний ринок. У таких умовах можливі різкі девальваційні коливання, інфляційний тиск та зниження фінансової стійкості країни.

Боргові ризики здатні запустити ланцюгову реакцію кризових явищ: від бюджетного дефіциту та банківської нестабільності до макрофінансової кризи, що підриває економічний розвиток держави [2; 3].

Боргова безпека тісно пов'язана з конкурентоспроможністю національної економіки, оскільки високий рівень боргу знижує інвестиційну привабливість, погіршує кредитні рейтинги та підвищує вартість капіталу, тоді як належний її рівень забезпечує фінансову стабільність, підтримує розвиток економіки та зміцнює міжнародну конкурентоспроможність держави.

Аналіз показує, що боргова безпека впливає на конкурентоспроможність національної економіки через кілька взаємопов'язаних каналів. Високий рівень боргу послаблює довіру інвесторів, погіршує кредитні рейтинги та породжує макроекономічну нестабільність, що обмежує залучення довгострокового капіталу. Це також спричиняє відтік фінансових ресурсів, обмежує доступ до зовнішнього фінансування та підвищує вартість ресурсів, знижуючи інвестиційний потенціал як державного, так і приватного секторів.

На міжнародному рівні зниження платоспроможності країни призводить до більшої залежності від зовнішніх кредиторів та послаблення її іміджу на світових ринках. Все це демонструє, що боргова безпека є не лише важливим компонентом фінансової стабільності, але й стратегічним фактором забезпечення міжнародної конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку.

Дослідження демонструє, що боргова безпека є важливим елементом не лише фінансової стабільності, а й міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. На міжнародному рівні зниження платоспроможності країни збільшує її залежність від зовнішніх кредиторів та шкодить її іміджу на світових ринках. Це зменшує вагу держави у міжнародних переговорах, обмежує її участь у глобальних економічних ініціативах та ускладнює стратегічне партнерство.

Таблиця 1

Вплив боргової безпеки на конкурентоспроможність національної економіки

Сфера	Вплив	Механізм впливу	Наслідки для конкурентоспроможності
Інвестиційний клімат	Зниження рівня довіри інвесторів	Високий рівень державного боргу породжує ризик неплатоспроможності держави	Зменшення прямих іноземних інвестицій та гальмування національних інвестицій
	Погіршення кредитних рейтингів країни	Зниження кредитних рейтингів	Зростання вартості фінансових ресурсів та обмеження можливостей розвитку
	Макроекономічна нестабільність	Валютні коливання та інфляційний тиск унаслідок зовнішнього боргу	Послаблення макроекономічної стабільності, що є критичною передумовою для реалізації довгострокових інвестиційних проєктів
Рух капіталу	Відтік капіталу	Фінансова нестабільність провокує виведення капіталів у безпечніші юрисдикції	Втрата ресурсів для фінансування інновацій та зростання
	Обмеження доступу до міжнародного капіталу	Високий борг зменшує можливість отримання зовнішніх кредитів на вигідних умовах	Дефіцит ліквідності як у держави, так і у приватного сектора
	Зростання вартості кредитних ресурсів	Зростання премій за ризик на кредити та облігації	Обмеження інвестиційного та виробничого потенціалу державного й приватного секторів
Міжнародна довіра	Зниження боргової стійкості	Високий борг і постійні дефіцити викликають сумніви щодо надійності держави	Зменшення ваги у міжнародних переговорах та скорочення економічного співробітництва
	Залежність від умов кредиторів	Залежність від МВФ, Світового банку чи ЄС у фінансуванні	Обмеження у формуванні власної економічної політики
	Погіршення міжнародного іміджу	Сприйняття країни як нестабільної та ризикованої	Перешкоди для укладання торговельних угод та залучення стратегічних партнерів

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4]

Таким чином, належний рівень боргової безпеки є стратегічною передумовою інтеграції у міжнародний економічний простір на рівних умовах і забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Література

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.11.2013 № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text

2. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.

3. Гуменюк А. А. Боргова безпека як складова економічної безпеки держави. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 72–75.

4. Качала Т. М. Вплив боргової політики на фінансову стабільність та економічну безпеку держави. *Фінанси України*. 2020. № 4. С. 45–58.

UDC 338.24:338.439

Challenges and Prospects for Ensuring the Economic Security of Food Industry Enterprises in Front-line Regions

Rusakova Kateryna,
2nd year student of the second education level (master's degree),
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine),
e-mail: katerina-026@ukr.net

During the war, food industry enterprises remain one of the key factors in socio-economic stability of the state, as food security for the population depends on their work. However, in frontline regions, businesses are constantly facing challenges that did not exist before: destruction of logistics, loss of employees, power outages, and constant threats to life and production. In such conditions, the concept of 'economic security' takes on a new meaning – it is not only financial stability, but also the ability to survive, preserve people and continue working even in crisis situations [1].

The purpose of the study is to identify the key challenges faced by food enterprises in frontline regions and to identify ways to increase their economic resilience in the face of military risks.

An analysis of the dynamics of the number of active business entities in the food industry in regions in 2020–2024 (Fig. 1) [2] shows a significant reduction in the number of enterprises due to fighting, evacuation of production facilities and destruction of infrastructure in 2022. From 2023, there is a gradual stabilization, indicating that businesses are adapting, although the situation remains volatile.

The main problems facing food industry enterprises in frontline regions include:

Disrupted logistics chains. Damaged roads, destroyed warehouses and blocked transport routes are forcing enterprises to reorganize their supply routes, seeking safe and short routes, even if this means higher costs.

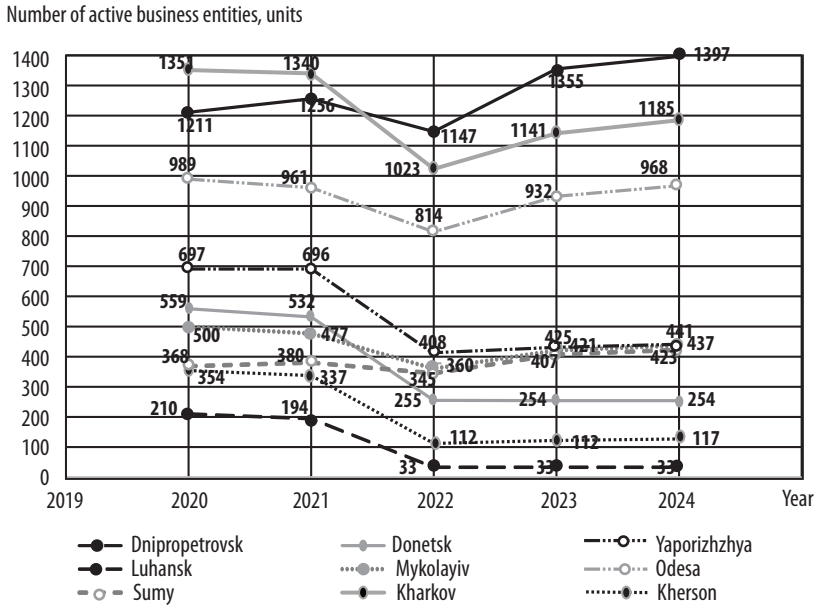


Fig. 1. Number of active business entities by in the food industry in regions in 2020–2024

Staff shortages. Some employees have left the country, while others have been mobilized. Those who remain have to be retrained and made more flexible.

Energy instability. Power outages and high energy costs are forcing companies to look for alternative energy sources.

Changing consumer habits. Due to lower incomes, people are buying less and giving preference to essential goods. This is forcing manufacturers to adapt their product ranges, lower prices, and review their marketing strategies.

Real danger to life and property. Shelling, evacuation, the risk of losing equipment or raw materials – these are the daily realities for entrepreneurs working near the front line. Some companies are moving produc-

tion to relatively safe regions, which entails additional costs for logistics and restoration. [3].

An analysis of the structure of turnover of business entities by type of economic activity in 2020–2024 (Fig. 2) [4] shows that the food industry occupies a leading position among other industries.

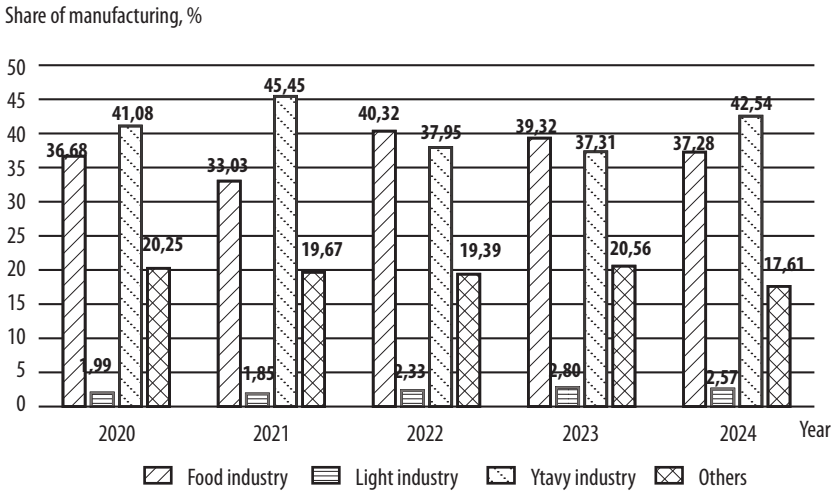


Fig. 2. Share of turnover of business entities by manufacturing industry in 2020–2024

Its share is consistently high, and in 2022 – 2023 it occupied the largest position (40.33% and 39.32%, respectively) in the structure of the manufacturing, exceeding the indicators of heavy industry. This is because even during active fighting, the food industry remained strategic for the country, ensuring food security for the population, supporting exports and preserving jobs.

Given the challenges outlined above, it is important to identify key areas that can enhance economic security and restore stability to food industry enterprises in frontline regions. These prospects include: state

support and preferential lending to stabilize frontline regions; infrastructure restoration to facilitate the uninterrupted supply of raw materials and products; the introduction of innovations, digital technologies, automation and energy-efficient solutions increases productivity, reduces dependence on external factors and will contribute to job creation and increased competitiveness; the development of new logistics routes will reduce dependence on damaged infrastructure; ensuring a safe production environment [5].

Despite the difficult circumstances, Ukrainian manufacturers are demonstrating incredible resilience and adaptability. This is reflected in the implementation of the following management decisions:

Enterprises are reorienting themselves towards cooperation with companies from the western regions of Ukraine and the European Union.

The use of solar panels and heat pumps not only helps to reduce costs but also increases competitiveness through compliance with European standards.

Automated accounting, the implementation of ERP systems, the use of cloud databases and production monitoring ensure control even when part of the staff has been evacuated.

In many regions, cooperation between enterprises is developing – joint warehouses, transport, participation in procurement and grant programmes.

A promising direction is the creation of new niche products – organic, high-protein, functional foods that are in demand in the EU.

Enterprises are gradually creating internal anti-crisis plans: reserve funds, insurance mechanisms, and scenarios for action in the event of a production stoppage.

Economic security in frontline regions is not an abstract category, but a real matter of survival. Despite all the difficulties, food industry enterprises continue to operate, create jobs, supply the country with products and support local communities. Today, it is important to combine state

support with business initiative and develop partnerships between the government, enterprises and international donors.

Literature

1. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємств харчової промисловості: ключові загрози. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1027/1037

2. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

3. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/13.pdf

4. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

5. Хачатрян В., Красняк О. Економічна безпека в умовах воєнного стану як чинник формування ринку праці. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2024. № 3 (1). С. 24–37. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/618/347

УДК 332.1, 351, 352, 353

Сучасні проблеми і виклики публічного управління просторовим розвитком в Україні: практичні аспекти визначення видів загроз національній і регіональній безпеці

Семигуліна Ірина Борисівна,
канд. екон. наук, науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: isemigulina@i.ua;

Ярошенко Ігор Васильович,
канд. екон. наук, старший дослідник, завідувач відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: iyaroshenko@i.ua;

Тур Олена Василівна,
канд. екон. наук, старший науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: ellenn@ukr.net

У вітчизняній науці приділено значну увагу дослідженню питань безпеки функціонування країни та її регіонів, зокрема проблемам виникнення різних видів загроз, пошуку шляхів їх подолання й усунення причин небезпек, а також вивченню сутності понять та взаємозв'язків між різними видами загроз.

Зважаючи на широке коло напрацювань, слід зазначити, що низка проблем потребує подальшого дослідження, тому що має комплексний характер.

Зокрема, залишаються недостатньо систематизованими взаємозв'язки між різними видами загроз, їх динаміка у часовому вимірі, а також пріоритетність впливу на соціально-економічний розвиток

України та її територій, зокрема прикордонних, в умовах тривалої військової агресії.

Досягнення умов безпечного існування і функціонування є одним із найважливіших питань на всіх рівнях суспільного життя.

Глобальний рівень представлений думкою країн світу на майданчику Організації Об'єднаних Націй (далі – ООН). Важливість урахування в дослідженні питань, пов'язаних із визначенням проблем і небезпек світового рівня, полягає в особливості ухвалення Генеральною Асамблеєю ООН (далі – ГА ООН) рішень стосовно намагань збереження міжнародного миру та безпеки, які досягаються шляхом консенсусу та відповідають прагненням переважної більшості держав-членів, зокрема і щодо загроз, які існують у сучасному світі загалом і системі міжнародної безпеки зокрема.

За результатами проведеного документального аналізу [1], наявні в текстах резолюцій ГА ООН загрози запропоновано виділяти за такими критеріями, як: реалістичність (реальні і потенційні загрози) та потужність впливу (загрози виживання; загрози міжнародному миру та безпеці; загрози досягненню цілей сталого розвитку; загрози здоров'ю людей та навколишньому середовищу тощо).

Із змісту документів виокремлений перелік основних загроз міжнародному миру та безпеці, згадка про які залишається постійною протягом тривалого періоду часу, такими є [1]:

- засоби масового ураження; питання, пов'язані із їх застосуванням або погрозами застосування, розповсюдження ядерної зброї, набуттям такої зброї терористами або недержавними учасниками, розповсюдженням балістичних ракет, здатних забезпечити доставку цієї зброї, застосуванням або погрозами застосування хімічної зброї;
- наявні і потенційні загрози у сфері інформаційної безпеки;
- загрози, які створюють саморобні вибухові пристрої;
- незаконна брокерська діяльність;

- незаконний обіг і збір стрілецької і легкої зброї;
- загрози, пов'язані з регіональною безпекою.

Особливу увагу слід звернути на той фактор, що серед представлених в переліку загроз за частотою згадувань у документах регіональні загрози займають друге місце після засобів масового ураження. Під загрозами регіональній безпеці розглядаються загрози регіональних конфліктів, регіональна нестабільність, можливості виникнення регіональних суперечок, збройної агресії тощо, що можуть бути причинами нестабільності і загрожувати міжнародному миру та безпеці.

В ряді резолюцій, присвячених контролю над звичайними озброєннями на регіональному та субрегіональному рівнях, зазначається, що більшість загроз миру і безпеці в сучасному світі виникає у відносинах між державами в межах одного регіону або субрегіону. Продовження різного роду регіональних і субрегіональних суперечок, а також відсутність ефективного механізму щодо їх вирішення мирним шляхом може посилити гонку озброєнь і створити загрозу підтримці міжнародного миру та безпеці [1].

В останні роки до загроз міжнародному миру та безпеці, зокрема регіонального і субрегіонального рівнів, додалися пандемія коронавірусної хвороби, що створює ризики для здоров'я, безпеки та добробуту людей на різних територіях у світі [3], а також загроза регіональній безпеці та стабільності від агресивних дій рф в Криму, зокрема щодо незаконного захоплення та встановленням контролю над колишніми місцями зберігання ядерної зброї, будівництва військово-морських суден на захоплених верфях, нарощування військової присутності в регіоні тощо [2].

Результати аналізу підтверджують актуальність урахування критерію оцінки рівня воєнної загрози як для глобального і національного рівнів, так і в регіональних умовах, а також вказують на пріоритетність його вибору в процесі формування класифікації загроз у подальших дослідженнях.

Пріоритети національного рівня визначаються чинними положеннями законодавчих і нормативно-правових документів в Україні.

Небезпеки та загрози, з якими стикається наша країна, її регіони та населення в процесі функціонування й життєдіяльності всіх суспільно-політичних, соціально-економічних та інших сфер в умовах тривалої війни РФ проти України, актуалізували значення й важливість реалізації державної політики у сфері національної безпеки та оборони.

Національна безпека наразі посідає першочергове місце в системі загальної безпеки України, реалізація якої направлена на захист державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз [4].

Основні загрози національній безпеці України включають військову агресію рф, тероризм, кібератаки, корупцію, неефективність влади, порушення критичної інфраструктури, економічну нестабільність, екологічні ризики, соціальні виклики, дезінформацію та дестабілізацію суспільства тощо. Ці загрози охоплюють військову, територіальну (зокрема території прикордоння), інформаційну, фінансову, екологічну й інші сфери.

Головним стратегічним пріоритетом національної безпеки України щодо кожного українця виступає захист від загроз і гарантування безпечних умов життєдіяльності, бо людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність, безпека є найвищими соціальними цінностями в Україні [5].

Література

1. Слюсаренко І. Ю. Сутність та класифікація загроз міжнародній безпеці на глобальному рівні (на основі резолюцій Першого комітету Генеральної Асамблеї ООН 2014–2021 рр.). *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти.* 2024. № 13. С. 57–70.

DOI: https://doi.org/10.31866/2616-745X.13.2024.306861

2. General Assembly, 2021a. Problem of the militarization of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol, Ukraine, as well as parts of the Black Sea and the Sea of Azov (Resolution on 9 December 2021). United Nations A/RES/76/70, [online] 16 December.

3. General Assembly, 2021b. Review of the functioning of the reinvigorated resident coordinator system, including its funding arrangement (Resolution on 28 October 2021). United Nations A/RES/76/4, [online] 2 November.

4. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

5. Конституція України. URL: https://www.president.gov.ua/documents/constitution.

УДК 338.1

Сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність переробних підприємств»

Сидоренко Олексій Миколайович,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
та публічного управління, Державний податковий університет,
e-mail: sidorenko007@ukr.net;

Гачков Сергій Миколайович,
аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки,
e-mail: gachkov@ukr.net;

Злочевський Олександр Миколайович,
аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки

Українські переробні підприємства, зокрема в агропромисловому комплексі, функціонують в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього середовища, що викликано геополітичною напруженістю, порушенням логістичних ланцюгів, коливаннями валютних курсів і швидкою зміною споживчих уподобань [1]. У таких умовах класичні, детерміновані моделі управління збутом, орієнтовані на стабільне середовище, демонструють свою неефективність, що призводить до зниження обсягів реалізації, втрати частки ринку та, як наслідок, падіння конкурентоспроможності [2].

Проблема адаптації бізнесу до турбулентного середовища є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Так, Лопатинський Ю. М. [1] досліджує загальні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації. Питання трансформації маркетингових і збутових стратегій у відповідь на виклики сучасності детально висвітлені в працях Ф. Котлера [3], який обґрунтовує перехід до концепцій маркетингу 4.0 та 5.0, заснованих на цифровізації та інтерактивності. Окремі аспекти впливу

зовнішніх факторів, такі як стійкість ланцюгів постачання або поведінка споживачів, досліджуються переважно ізольовано. Це підтверджує також дослідження Tiса D. J. [6] про динамічні здібності, де зазначено потребу в розробці конкретних механізмів оперативної адаптації.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатогранним, і в науковій літературі не існує єдиного, універсального визначення цього поняття. Різні наукові школи та автори надають пріоритет різним компонентам, включаючи ресурсні, ринкові, фактори або системні аспекти. Для всебічного розуміння позиції автора необхідно проаналізувати основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності. Цей аналіз буде зосереджений на переробних підприємствах, які відрізняються специфікою своєї діяльності. Ці підприємства зосереджуються на переробці сировини, залежать від ланцюгів постачання та мають потребу в адаптації до коливань попиту (*табл. 1*).

Як бачимо з поданої у таблиці інформації, на сьогодні тлумачення категорії «конкурентоспроможність переробних підприємств» є доволі різновекторним, а отже, уніфікований підхід до її визначення відсутній. Всі наявні підходи мають як свої переваги, так і недоліки, але їх різноманіття однозначно ускладнює практичне використання досліджуваного поняття та однозначність його сприйняття в науці і практиці.

За цих умов при ухваленні практичних управлінських рішень для посилення конкурентоспроможності конкретних переробних підприємств можливе допущення тих чи інших помилок, пов'язаних з недостатнім розумінням внутрішнього змісту категорії. Враховуючи це, для спрощення практичної роботи переробних підприємств ми пропонуємо під категорією «конкурентоспроможність» розуміти можливість переробних підприємств забезпечувати максимізацію прибутку в умовах дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Визначення поняття «конкурентоспроможність переробних підприємств» у вітчизняній та зарубіжній літературі

Автори	Визначення конкурентоспроможності	Переваги і недоліки
1	2	3
Лопатинський Ю. М.	Здатність підприємства забезпечувати стійке економічне зростання через ефективне використання ресурсів і контролінг у ланцюгах постачання переробної промисловості в умовах глобалізації	*Переваги:* Фокус на практичному контролінгу ресурсів, що допомагає в оптимізації витрат і підвищенні стійкості; адаптовано до українських реалій глобалізації. *Недоліки:* Обмежена увага до ринкових аспектів і цифровізації, що може ігнорувати швидкі зміни попиту
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I.	Конкурентоспроможність як створення доданої вартості для споживачів через інноваційні технології та маркетингові стратегії, адаптовані до потреб переробних ринків	*Переваги:* Акцент на споживчій цінності та технологіях, що сприяє диференціації продукції в переробній галузі; інтегрує цифрові інструменти для сучасних ринків. *Недоліки:* Надто орієнтовано на маркетинг, ігноруючи виробничі аспекти, такі як ланцюгів постачання, що може бути менш ефективним для ресурсоємних підприємств
Kolisnyk O., Zamkevych V.	Комплексна здатність підприємства адаптуватися до поствоєнних ринкових умов шляхом інтеграції цифрових технологій і оптимізації ланцюгів постачання	*Переваги:* Враховує посткризові виклики, такі як війна в Україні, і пропонує практичні інструменти адаптації; фокус на цифровізації для підвищення ефективності. *Недоліки:* Обмежена загальність через фокус на поствоєнному відновленні, що може не повною мірою охоплювати глобальні технологічні тренди
Porter M.	Досягнення конкурентної переваги через диференціацію продукції та зниження витрат у переробних процесах, що забезпечує ринкову стійкість	*Переваги:* Чітка структура для стратегічного аналізу (вартісний ланцюг), що допомагає в оптимізації переробки сировини; універсальність для різних галузей.

Закінчення табл. 1

1	2	3
		Недоліки: Статичний підхід, що недостатньо враховує динамічні зміни середовища, такі як геополітичні кризи
Ansoff H.	Стратегічна здатність підприємства до зростання через розширення ринків збуту та оптимізацію переробних ресурсів	*Переваги:* Матриця зростання (ринки / продукти) дозволяє планувати диверсифікацію для переробних підприємств; фокус на стратегічному плануванні. *Недоліки:* Надто орієнтовано на зростання, ігноруючи ризики кризи та адаптацію до нестабільності

Джерело: сформовано авторами [1; 2; 4; 5–7]

Література

1. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 10.

DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-07

2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 222 p.

DOI: 10.1002/9781119894620

3. Hassoun A., Jagtap S., Qadiri M., El-Hadfi M. A comprehensive review on recent advances in edible films and coatings from animal and plant sources: a way to reduce food waste. *Food Control*. 2023. Vol. 143. P. 109507.

DOI: 10.1016/j.foodcont.2022.109507

4. Akimov O. O., Liakhovich O. O. Adaptive strategic analysis models in a volatile market. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Vol. 1. No. 17. P. 5–12.

DOI: 10.51582/efmr.2024.1.01

5. Kolisnyk O. V., Zamkevych V. B. Enhancing Competitiveness Management in Ukraine's Post-war Recovery. *Advances in Science, Technology & Innovation*. 2024. P. 143–157.

DOI: 10.1007/978-3-031-48735-4_10

6. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

7. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 578 p.

УДК 330.354

Індустріальна політика та реіндустріалізація як інструмент економічного суверенітету України

Скібіцький Олександр Сергійович,
аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: skibitskyi.oleks@gmail.com

Актуальність теми індустріальної політики та реіндустріалізації зумовлена необхідністю забезпечення економічного суверенітету України в умовах глобальної нестабільності, воєнної агресії та структурних деформацій національної економіки. Реіндустріалізація виступає важливим інструментом формування високотехнологічного, конкурентоспроможного виробництва, що здатне гарантувати сталий розвиток та економічну незалежність держави.

Українські науковці Осецький В. Л., Кузьменко Т. М. та Куліш В. А. дають концептуальне визначення реіндустріалізації як глобального процесу відновлення промисловості на інноваційно-технологічній основі [2]. Такий підхід дає змогу розглядати реіндустріалізацію не лише як економічну стратегію, а як системний механізм зміцнення національної економічної безпеки та суверенітету.

Цінним з теоретичної і практичної сторони є наукове обґрунтування значення інституційного дизайну та ефективного інструментарію промислової політики як ключових умов реалізації реіндустріалізації та зміцнення економічного суверенітету України в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки, яке пропонує Ю. Кіндзерський [1].

Першим кроком у формуванні нової економічної політики має стати всебічний аудит природних, технічних і людських ресурсів, наявних у країні. Україна володіє значними запасами залізної руди, титану, літію, урану, графіту, а також потужним аграрним потенціалом.

Проте відсутність системного обліку та стратегічного управління ресурсами призводить до їх хаотичного видобутку, вивезення у сировинному вигляді та залежності від імпорту готової продукції.

Необхідно створити єдину державну систему ресурсного моніторингу, яка:

- визначатиме реальні обсяги корисних копалин, земельних і водних ресурсів;
- встановлюватиме пріоритети щодо їх видобутку та використання;
- забезпечить баланс між внутрішніми потребами й експортом.

Ресурси, які мають стратегічне значення для промисловості (титан, літій, уран, рідкісні метали), мають залишатися під контролем держави, а прибутки від експорту надлишкових матеріалів можуть стати основою для фінансування розвитку промисловості, модернізації підприємств і підтримки науково-дослідної діяльності.

Аграрний сектор України, за умови комплексної реалізації його потенціалу, здатен стати фінансовим фундаментом реіндустріалізації.

Ключовими напрямами виступають розвиток глибокої переробки агросировини, переорієнтація експорту на готову продукцію та трансформація прибутків галузі в інвестиційний ресурс для промисловості. Така модель забезпечує стабілізацію економіки та формує накопичувальну базу для індустріального оновлення.

Україна не зможе відновити промисловість, покладаючись лише на приватний сектор, оскільки він схильний до короткострокової вигоди, офшоризації прибутків і корупційних ризиків.

Доцільно перейти до моделі змішаної економіки, де стратегічні галузі – енергетика, машинобудування, транспорт, оборона, високі технології – контролюються державою, а приватний сектор працює в інноваційних та сервісних нішах.

Пропонується:

- створити державні корпорації розвитку у ключових секторах;
- провести націоналізацію або консолідацію стратегічно важливих підприємств, які мають потенціал для масштабного виробництва;
- запровадити наглядові ради з участю громадськості, науковців і незалежних економістів для забезпечення прозорості та підзвітності;
- орієнтувати прибутки державних підприємств на фінансування науки, освіти, житлових програм і модернізації виробництва.

Тільки така система дозволить уникнути зловживань, забезпечити технологічну самостійність і створити довгострокову економічну стабільність.

В умовах глобальної нестабільності та відсутності сприятливої економічної кон'юнктури анархія ринкового виробництва втрачає ефективність, що зумовлює потребу у формуванні системи стратегічного планування як механізму координації дій держави, бізнесу та наукових інституцій. До ключових інструментів такого підходу належать індикативне планування, система прогнозних балансів, контрольні показники виробництва критично важливої продукції та державне замовлення на інноваційні розробки, що забезпечують цілеспрямований розвиток національної економіки.

Прикладом ефективного використання такого підходу є моделі розвитку Південної Кореї, Китаю, В'єтнаму, Сінгапуру, де держава координує дії секторів, визначає пріоритети, а не просто «спостерігає за ринком» [3].

Енергетична безпека є фундаментальною передумовою сталого промислового розвитку України. В умовах обмежених запасів викопного палива стратегічним вектором має стати диверсифікована модель енергозабезпечення, що інтегрує атомну енергетику (зо-

крема технології SMR), відновлювані джерела та інноваційні рішення у сфері енергоефективності, біо- та водневої енергетики. Такий підхід трансформує енергетичний сектор із ресурсозатратного в інноваційно-продуктивний кластер, здатний генерувати технологічний прогрес, зайнятість і системну стабільність.

Фінансування індустріалізації може бути забезпечене шляхом внутрішньої мобілізації капіталу через прогресивне оподаткування, ліквідацію офшорних схем, обмеження деструктивних фінансових практик і детінізацію економіки. Комплементарним інструментом виступає державна програма доступного житлового будівництва, що стимулює попит у суміжних галузях і підвищує соціальну згуртованість. Така стратегія формує внутрішній ринок, зміцнює соціальний капітал і створює передумови для сталого промислового розвитку.

Під час дослідження встановлено, що ефективна індустріальна політика та реіндустріалізація є ключовими детермінантами забезпечення економічного суверенітету України в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів. Наголошено, що системне поєднання державного стратегічного планування, раціонального використання ресурсів і розвитку високотехнологічних виробництв створює основу для стійкого економічного зростання та технологічної незалежності держави.

Такий підхід формує нову модель змішаної економіки, де держава виступає активним координатором структурних трансформацій, забезпечуючи баланс між інноваційним розвитком, соціальною стабільністю та національною безпекою.

Література

1. Кіндзерський Ю. Промислова політика для економічного розвитку: до проблеми її обґрунтування з позицій світового досвіду та в контексті необхідності використання у воєнний період та при повоєнному відновленні в Україні. *Економічний аналіз.* 2023. Т. 33. № 3. С. 110–129.

DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110

2. Осецький В., Кузьменко Т., Куліш В. Посилення політики реіндустріалізації як фактор інноваційної модернізації економіки України. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-137

3. EY-Parthenon. How government leaders are rebuilding a sovereign industrial policy // EY Insights. 2025. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/strategy/how-government-leaders-are-rebuilding-a-sovereign-industrial-policy

УДК 658.7:004

Удосконалення роботи підприємства шляхом цифрової трансформації логістичних процесів

Хадієв Богдан Леонідович,
студент другого року навчання в магістратурі кафедри менеджменту, логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: khadiev.bohdan825@gmail.com

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація стала ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, особливо в логістиці, де ефективність процесів безпосередньо впливає на собівартість продукції, швидкість обслуговування клієнтів і рентабельність діяльності [1]. Логістика сьогодні розглядається не лише як система фізичного переміщення товарів, а як інтегрована мережа управління інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками, що потребує інтелектуальних цифрових інструментів для аналізу, планування та контролю.

Цифрова трансформація логістичних процесів передбачає впровадження технологій, які змінюють підходи до організації діяльності підприємства: автоматизацію операцій, інтеграцію внутрішніх систем, електронний документообіг, аналітику Великих Даних (Big Data), Інтернет речей (IoT) та використання штучного інтелекту (AI) для оптимізації управлінських рішень [2]. В умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища ці технології стають не лише засобом підвищення ефективності, а й механізмом виживання підприємств.

Одним із головних напрямів цифрової модернізації є інтеграція систем управління підприємством (ERP), які забезпечують комплексне планування ресурсів та об'єднання фінансових, виробничих і логістичних функцій у єдиному інформаційному середовищі [3]. Впровадження ERP-систем дозволяє скоротити час на обробку за-

мовлень, зменшити залишки на складах і покращити взаємодію між підрозділами.

Не менш важливими є WMS-системи (Warehouse Management Systems), які дозволяють автоматизувати управління складом, відстежувати рух товарів у реальному часі, оптимізувати розміщення продукції та маршрути відбору. За даними досліджень Європейської комісії, застосування WMS дозволяє знизити витрати на складські операції в середньому на 15–25 % [5].

TMS (Transport Management Systems) забезпечують ефективне управління перевезеннями, автоматизують маршрутизацію, розрахунок витрат і контроль виконання рейсів. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у мультиканальних системах постачання або займаються дистрибуцією товарів у кількох регіонах. Завдяки TMS підприємства скорочують витрати на транспортування, покращують планування завантаження транспорту та підвищують точність поставок [2].

Крім систем управління, вагоме значення мають технології прогнозної аналітики, які базуються на обробці великих масивів даних (Big Data) та машинному навчанні. Вони дозволяють аналізувати поведінку споживачів, оцінювати динаміку попиту, прогнозувати ризики у постачанні та оптимізувати запаси. Використання штучного інтелекту для прийняття рішень у логістиці забезпечує точніше планування та зменшує ймовірність збоїв [4].

Інтернет речей (IoT) став ще одним важливим інструментом у логістиці. Використання сенсорів і GPS-трекерів дозволяє підприємствам у режимі реального часу відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, стан вантажів, температурні умови зберігання тощо. Це значно підвищує контроль над процесами, зменшує ризики втрат і збитків та забезпечує прозорість ланцюга постачання [1].

Варто зазначити, що цифровізація не є лише технічним процесом – це стратегічна зміна корпоративної культури, підходів до

управління та комунікації між підрозділами. Для успішного впровадження цифрових технологій підприємствам необхідно розробити дорожню карту трансформації, що включає етапи діагностики поточного стану, вибір цифрових інструментів, підготовку персоналу та оцінку результатів. Особлива увага має приділятися питанню кібербезпеки, адже цифровізація супроводжується підвищенням ризиків несанкціонованого доступу до даних і кібератак [3].

В умовах воєнного стану в Україні цифрова трансформація логістичних процесів має також стратегічне значення для національної економічної безпеки. Вона дозволяє забезпечити безперервність постачання критично важливих ресурсів, підтримувати гуманітарні ланцюги та оперативно реагувати на зміни логістичної інфраструктури. Підприємства, які впровадили цифрові системи, змогли швидше адаптуватися до нових умов, зберегти обсяги виробництва та підвищити ефективність управління ланцюгом поставок навіть у кризових ситуаціях [4].

Ключовими результатами цифрової трансформації є: підвищення точності прогнозування попиту; зменшення часу обробки замовлень; скорочення транспортних витрат; зниження рівня складських запасів; покращення якості обслуговування клієнтів; зростання загальної рентабельності підприємства.

Зрештою цифрова трансформація логістики – це не одноразовий проєкт, а тривалий процес постійного вдосконалення, що передбачає гнучке впровадження нових технологій, розвиток цифрових компетентностей персоналу та стратегічне мислення на всіх рівнях управління. Підприємства, які сьогодні активно інвестують у цифровізацію, формують фундамент своєї конкурентоспроможності на роки вперед [5].

Таким чином, удосконалення роботи підприємства шляхом цифрової трансформації логістичних процесів є визначальним фактором його успіху. Впровадження сучасних цифрових технологій до-

зволяє не лише оптимізувати витрати, а й створює нову цінність для клієнтів, зміцнюючи позиції підприємства на ринку та забезпечуючи його сталий розвиток у мінливих умовах глобальної економіки. Отже, цифрова трансформація логістичних процесів є стратегічним напрямом розвитку підприємства, що сприяє його ефективному функціонуванню та сталому зростанню. Її реалізація передбачає не лише впровадження сучасних технологій, а й трансформацію управлінської культури, орієнтацію на інноваційність, аналітичне мислення та клієнтоорієнтований підхід.

Література

1. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 211–220.

2. Поліванцев А. С. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 95–104.

3. Птащенко О. В., Курцев О. Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2025. № 3. С. 54–62.

4. Ptashchenko O. V., Shersheniuk O. M., Kizilov I. V. Impact of Digital Transformation on the Innovative Activity of Logistics Enterprises. *Journal of Strategic Economic Research.* 2024. Vol. 3. No. 14. P. 120–136.

5. Junge A. L. Technologies as Enablers for Sustainable Logistics and Supply Chain Processes: an Exploratory Framework. Brazilian *Journal of Operations & Production Management*. 2019. Vol. 16. No. 3. P. 225–243.

УДК 332.1:338.2:502/504

Особливості та проблеми розвитку індустріальних парків в Україні

Хаустов Микита Миколайович,
д-р філософії (Менеджмент), науковий співробітник,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна);

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

Індустріальні парки відіграють важливу роль у розвитку економік країн, забезпечуючи умови для інвестицій, створення нових робочих місць і модернізації виробництв.

Індустріальні парки виникли в середині XX століття як відповідь на потреби економічного розвитку та виклики урбанізації та пройшли такі етапи розвитку:

1. 1945–1960-ті роки. Після війни багато країн, особливо в Європі та Північній Америці, потребували відновлення промисловості. Уряди почали створювати спеціалізовані зони для промислового виробництва. Багато країн запроваджували політики, спрямовані на стимулювання інвестицій, створення робочих місць і модернізацію інфраструктури.
2. 1970-ті роки. Зростаюча глобалізація та конкуренція спонукали країни до створення індустріальних парків для залучення іноземних інвестицій. Водночас розвиток нових технологій вимагав спеціалізованих виробничих зон, де компанії могли б зосередити свої ресурси й інфраструктуру.
3. 1980-ті – 1990-ті роки. З початком усвідомлення екологічних проблем почали з'являтися екоіндустріальні парки, що акцентували увагу на сталому виробництві та екологічних рішеннях.

Уряди почали активно підтримувати створення індустріальних парків через податкові пільги та інші стимули.

4. 2000-ні роки по цей час. Активний розвиток індустріальних і еко-індустріальних парків, в тому числі на основі кластерного підходу.

Наразі індустріальні парки відіграють значну роль в економіках країн, стаючи платформами для реалізації інновацій та впровадження нових технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік (*табл. 1*).

Таблиця 1

Роль індустріальних парків в економіці

Ключовий вплив	Особливості впливу
Залучення інвестицій	Індустріальні парки створюють сприятливе середовище для інвесторів, пропонуючи пільги, такі як зниження податкового навантаження, спрощений доступ до інфраструктури та підтримка з боку держави
Створення робочих місць	Парки сприяють створенню нових робочих місць. За даними досліджень, у багатьох країнах світу, таких як Німеччина та Японія, індустріальні парки забезпечують значну частку зайнятості в регіонах, де вони розташовані. Це особливо важливо для регіонів з високим рівнем безробіття
Інновації та технологічний розвиток	Екоіндустріальні парки, які акцентують увагу на сталому розвитку, сприяють впровадженню екологічних технологій та практик. Дослідження показують, що такі парки можуть стати центрами для розвитку «зелених» технологій, що, своєю чергою, покращує екологічну ситуацію в регіонах
Модернізація інфраструктури	Розвиток індустріальних парків часто супроводжується поліпшенням інфраструктури, включаючи дороги, транспортні мережі та комунікаційні системи. Це має позитивний вплив на загальний економічний розвиток регіону, знижуючи витрати на логістику та підвищуючи ефективність бізнесу
Екологічна стійкість	Екоіндустріальні парки, які інтегрують принципи сталого розвитку, допомагають зменшити негативний вплив промисловості на навколишнє середовище. Вони реалізують концепції замкнутого циклу, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого, що сприяє зменшенню споживання ресурсів і поліпшенню екологічної ситуації

Розвиток індустріальних парків в Україні є важливим аспектом економічної політики, особливо в контексті сучасних викликів, з якими стикається країна.

До 2022 року розвиток індустріальних парків в Україні відбувався досить повільно. Незважаючи на велику кількість зареєстрованих парків, лише кілька з них функціонували. Станом на початок 2025 року в Україні було зареєстровано вже близько 100 індустріальних парків. Прискоренню розвитку цих процесів значною мірою сприяло збільшення державної підтримки через запровадження українським урядом низки заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для залучення інвестицій та розвитку інфраструктури парків. Серед основних переваг, які парки сьогодні пропонують резидентам, - звільнення від податку на прибуток на 10 років, що дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої кошти; звільнення від податку на додану вартість та митних зборів на імпортоване обладнання; можливість отримання додаткових пільг від місцевих органів влади (пільгові ставки земельного податку тощо). Однак, незважаючи на те, що це призвело до збільшення кількості зареєстрованих індустріальних парків, все одно лише близько 30% з них наразі функціонують.

Головним бар'єром для розвитку індустріальних парків в Україні на сьогоднішній день є інфраструктурні обмеження, зокрема, пов'язані з відсутністю підключених комунікацій (електрика, газ, вода) та недостатньою транспортною інфраструктурою (*табл. 2*).

Таблиця 2

Основні проблеми розвитку індустріальних парків в Україні

Проблема	Особливості впливу
1	2
Інфраструктурні обмеження	Основною перешкодою для розвитку є недостатня розвиненість інфраструктури, залежно від підключення до комунікацій (електрика, газ, вода) та транспортних шляхів. Багато промислових парків не можуть функціонувати через відсутність необхідних комунікацій.

Закінчення табл. 2

1	2
Фінансові обмеження	Багато територіальних громад не мають достатніх фінансових ресурсів для інвестування в розвиток індустріальних парків, що обмежує їхню спроможність залучати інвесторів. Це особливо актуально в умовах війни, коли фінансування багатьох проектів зменшується.
Відсутність регуляторної підтримки	Брак чіткої державної політики та підтримки на рівні регіонів і територіальних громад може призводити до недостатнього розвитку парків. Наявність неузгоджених законодавчих норм і бюрократичних бар'єрів також ускладнює процес створення нових парків.
Конкуренція з іншими регіонами та громадами	Територіальні громади та регіони можуть стикатися з конкуренцією з боку інших регіонів, які пропонують більш вигідні умови для інвесторів. Це може призвести до того, що потенційні інвестори обирають інші місця для розміщення своїх бізнесів.
Уповільнення інвестиційної та виробничої активності через війну	Уповільнення інвестиційної та виробничої активності через війну обмежує розвиток індустріальних парків. Інвестори, як внутрішні, так і зовнішні, суттєво призупинили (скасували) проекти через підвищені ризики і економічну нестабільність. Багато підприємств у парках зупинили виробництво через відсутність сировини та зниження попиту, нестачу кваліфікованих кадрів тощо, що негативно вплинуло на розвиток парків.

Таким чином, розвиток індустріальних парків стає дедалі важливішим для економіки України та забезпечення економічного зростання її регіонів і територіальних громад. Відзначаючи зростаючу роль індустріальних парків, важливо також враховувати існуючі проблеми, які потребують термінового вирішення. Тільки через комплексний підхід до розвитку інфраструктури, фінансування та регуляторної підтримки можна сподіватися на успішне впровадження цих парків як важливого елемента економічного відновлення України та її територій.

Література

1. Бойко В., Бойко Л. Індустріальні парки – ефективний механізм залучення інвестицій для відновлення економіки у післявоєнний період. *Економіка та суспільство,* 2023. № 49.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-23

2. Eco-Industrial Parks Programme II – Ukraine Country Level intervention. URL: https://geipp-ukraine.org/en/

3. Індустріальні парки України: підсумки 2024 року. URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/industrialni_parki_ukrayini_pidsumki_2024_roku

4. Акімова О., Ліннік Д. Індустріальні парки як механізм постконфліктного відновлення України. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 21–25.

DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-4

УДК 323:342.5:351(477)

Засади державної політики забезпечення національної безпеки України

Хаустова Вікторія Євгенівна,
д-р екон. наук, професор, директор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна);

Трушкіна Наталія Валеріївна,
канд. екон. наук, старший дослідник, старший науковий співробітник, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна)

Національна безпека України є базовою умовою її державності, стійкості соціально-економічного розвитку та міжнародної суб'єктності. В умовах тривалої воєнної агресії [1], криз глобального управління, енергетичних та інформаційних загроз [2] державна політика у сфері безпеки потребує не лише оновлення правової й інституційної бази [3], а й глибокої наукової рефлексії. Ефективна політика безпеки має ґрунтуватися на системному поєднанні політичного керівництва, стратегічного прогнозування, ризик-менеджменту та демократичного контролю, що передбачає розроблення єдиної концепції державної політики національної безпеки.

Аналіз наукових джерел свідчить, що державна політика національної безпеки розглядається як системне явище, у якому поєднуються політичні, управлінські, правові та соціальні аспекти. Її сутність полягає не у простому реагуванні на загрози, а у створенні механізмів їх прогнозування й попередження. Як наголошує науковець Г. Ситник [4], концепція безпеки є не лише політичним документом, а методологічним каркасом управління державою, що формує єдине бачення принципів, підходів і механізмів реалізації національних інтересів. Отже, політика безпеки виступає як система державно-управлінських дій, спрямованих на узгодження діяльності

гілок влади, усунення конфліктів інтересів і консолідацію суспільства [4].

Дослідниця Р. Штеба [5] акцентує увагу на необхідності інтеграції теоретичних і практичних засад державної політики. При цьому результативність безпеки забезпечується лише за умови синхронного функціонування принципів, механізмів і відповідальності суб'єктів політики. У цьому контексті державна політика розглядається як багаторівнева система взаємодії між державою і суспільством, де об'єктом безпеки є громадянин, а не лише держава [5].

Науковиця В. Лагодіна [6], розвиваючи системний підхід, визначає безпеку як «зміст і мету державної політики», підкреслюючи, що саме політика є головним інтегратором усіх сфер життєдіяльності суспільства. Безпека, за її логікою, – не реакція, а функція державного управління, покликана створювати збалансовані умови розвитку для людини, суспільства й держави [6].

Вчений О. Власюк [7] пропонує стратегічне, а не фрагментарне бачення державної політики. Він наголошує, що системна політика передбачає гармонізацію компонентів безпеки – політичної, економічної, інформаційної, екологічної – у єдиному управлінському циклі. Недостатня узгодженість між ними, як показує досвід України, породжує дестабілізацію і неефективність управління [7].

У концепції вченої О. Резнікової [8] державна політика національної безпеки трактується як динамічна, системно-інтегрована діяльність держави, спрямована на формування стійкої безпекової архітектури, здатної адаптуватися до мінливого середовища. Учена розглядає її не лише як реакцію на загрози, а як інструмент стратегічного розвитку держави, що поєднує аналітичні, інституційні та управлінські механізми. При цьому у роботі [8] наголошено, що ефективна політика національної безпеки має ґрунтуватися на науковому прогнозуванні, інтеграції оборонної, економічної, інформаційної та соціальної складових, а також переході від реактивної

до проактивної моделі забезпечення безпеки, що дозволяє державі перетворювати виклики на чинники модернізації та підвищення її стратегічної спроможності.

Узагальнюючи різні наукові точки зору та дискусії, можна констатувати, що сучасна наукова парадигма розглядає державну політику безпеки як систему стратегічного управління на основі ризик-орієнтованого підходу, де ключовим є не формальне регулювання, а створення інституційної здатності передбачати, координувати й адаптуватися. Це, своєю чергою, дозволяє виокремити низку науково обґрунтованих засад, що формують концептуальне «ядро» сучасної політики національної безпеки:

1) *Системність та інтегрованість.* Безпека є результатом взаємодії політичних, економічних і соціальних підсистем держави. Дотримання принципу системності забезпечує гармонійне функціонування складників політики та стратегічну стабільність її курсу.
2) *Інституційна визначеність.* Основою ефективності є чітке розмежування повноважень суб'єктів – Президента України, Ради національної безпеки та оборони України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України. Їхня взаємодія має здійснюватися через механізм стратегічного планування, моніторингу та контролю.
3) *Ризик-орієнтований підхід.* Як підкреслює сучасна наука стратегування, безпека визначається не лише наявними загрозами, а й потенційними ризиками [2], що формуються у середовищі невизначеності. Саме тому політика має базуватися на безперервному моніторингу, оцінюванні порогових індикаторів і гнучкому реагуванні.
4) *Резильєнтність як стратегічна мета.* Відповідно до Стратегії національної безпеки України (Указ Президента № 392/2020) [9], ключовими її принципами є стримування, стійкість і взає-

модія. Резильєнтність [10] визначається здатністю суспільства й держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати сталість функціонування.

5) *Демократичний цивільний контроль.* Як наголошує науковець Г. Ситник [4], громадський контроль та інституційна відкритість є індикаторами зрілості політики безпеки. Їхня реалізація вимагає участі інститутів громадянського суспільства, експертних центрів і наукових установ.

6) *Міжнародна координація.* Механізми партнерства з ЄС і НАТО мають бути інтегровані в систему національного стратегічного планування, що дасть змогу адаптувати найкращі європейські стандарти управління безпекою.

На основі проведеного аналізу пропонується комплексна рамка вдосконалення державної політики забезпечення національної безпеки, яка має об'єднати наукові, організаційні управлінські й правові засади та підходи:

- формування єдиної концепції державної політики безпеки, що узагальнить усі види безпеки (воєнну, енергетичну, інформаційну, екологічну, соціальну) в межах єдиного стратегічного циклу;
- розвиток національної системи стратегічного прогнозування. Вона має спиратися на дані ризик-менеджменту, штучного інтелекту та аналітичного моделювання для прогнозування загроз;
- впровадження принципів резильєнтності у планування. Йдеться про розроблення програм резильєнтності критичної інфраструктури, запровадження стандартів безперервності діяльності, оцінювання залежностей між секторами;
- інституційна модернізація та підзвітність. Необхідно зміцнити координаційну роль РНБО, водночас підсилити парламентський і громадський контроль за безпековими рішеннями;

- науково-аналітична підтримка. Потрібне розширення ролі аналітичних центрів у підготовці рішень, проведенні сценарного моделювання та оцінюванні ефективності політики.

Отже, державна політика забезпечення національної безпеки України має спиратися не на декларативність, а на методологічно вивірену систему стратегічного управління. Теоретичний аналіз показує, що ефективність політики визначається поєднанням трьох чинників: 1) системності та узгодженості дій суб'єктів; 2) наявності механізмів адаптації та прогнозування; 3) здатності поєднати внутрішні ресурси з міжнародними гарантіями.

Таким чином, сучасна парадигма безпеки – це резильєнтна модель, яка орієнтована на управління ризиками, нівелювання загроз і підтримання стійкості держави у мінливому середовищі. Її наукове підґрунтя закладають концепції системності, інтегрованості, управлінської узгодженості, структурно-функціональної взаємодії. Тому перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення державної політики забезпечення національної безпеки та обґрунтуванні адаптивних механізмів її реалізації у післявоєнний період.

Література

1. Kyzym M. O., Khaustova V. Ye., Shlykova V. O. War in Ukraine: Analysis of the Prerequisites, Lessons of the Infighting, and Conclusions for the Future. *The Problems of Economy*. 2022. No. 2. P. 47–57.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-47-57

2. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 6–22.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22

3. Хаустова В. Є., Губарєва І. О., Трушкіна Н. В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення національної безпеки в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 277–293.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-277-293

4. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.

5. Штеба Р. Ю. Теоретичні засади державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. *Публічне управління і державна політика*. 2023. № 4. С. 137–148.

6. Лагодіна В. Національна безпека як зміст і мета державної політики України. *Правова інформатика.* 2007. № 2 (14). С. 69–76.

7. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2016. 528 с.

8. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. *Стратегічна панорама.* 2022. Спец. вип. С. 45–53.

DOI: https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12.

10. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41

УДК 338.4

Обґрунтування універсальної моделі ресурсного циклу в контексті концепції циркулярної економіки

Шпілєвський Олексій Володимирович,
молодший науковий співробітник, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків, Україна),
e-mail: astartes009@gmail.com

Досягнення циркулярності економіки або її окремих секторів в теорії сьогодні розглядається як самостійний напрям досягнення цілей сталого розвитку.

Найбільш поширеним і часто цитованим визначенням сталого розвитку (СР) є дефініція, наведена у звіті Комісії Брундтланд Генеральній Асамблеї Організації Об'єднаних Націй у 1987 році, де СР визначається як: «Розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби». При цьому зазначалося, що загальною метою СР є довгострокова стабільність економіки та навколишнього середовища, якої можна досягти лише шляхом інтеграції та врахування економічних, екологічних і соціальних проблем у процесі прийняття рішень [1].

У теоретичному контексті провідну роль у досягненні сталого розвитку має зіграти перебудова національних економік на основі концепції циркулярної економіки (ЦЕ), тобто моделі виробництва і споживання ресурсів, яка передбачає спільне використання, оренду, повторне використання, ремонт, відновлення та переробку існуючих матеріалів та продуктів протягом якомога довшого часу, що забезпечить продовження життєвого циклу продукції [1; 2; 3].

У міжнародних ініціативах з досягнення ЦЕ концептуальні положення ЦЕ більш конкретизовано. Так, План з досягнення циркулярної економіки (CEAP), який є ключовою складовою Європейської зеленої угоди, головними цілями визначає: досягнення ЄС кліматичної

нейтральності; роз'єднання процесів економічного зростання та використання ресурсів; встановлення глобальних стандартів у сталості продуктів; сприяння створенню робочих місць як у Європі, так і за її межами [5].

В основу концепції ЦЕ закладено модель замкнутого виробничоспоживчого (ресурсного) циклу, що ґрунтується на трьох базових принципах, визначених на основах дизайну, а саме: усунення відходів і викидів; забезпечення циркуляції продуктів і матеріалів; відродження природи (довкілля) [2; 3; 4].

Сучасна модель реальної економіки сформувалась в результаті економічного розвитку. Так, одні структурні моделі певних РЦ еволюціонували, набуваючи нових властивостей, а попередні продовжували існувати без принципових змін. Причину паралельного існування РЦ різного типу обумовлюють трансформаційні властивості самих ресурсів, визначальною з яких в контексті ЦЕ є відновлюваність матерії певного ресурсу. Трансформована матерія ресурсів залежно від виду може: самовідновлюватись у природному середовищі до первинного стану; не відновлюватись через несумісність з природним кругообігом речовин або відсутність (недостатність) відновлюваних технологій; відновлюватись технологічно до стану вторинних виробничих матеріалів.

Властивості та технології відновлення матеріалів визначають структурну специфіку – тип певного РЦ.

У процесі економічно-технологічного розвитку світової цивілізації на поточний момент визначились три базових ресурсних цикли: лінійний екологічно-нейтральний (НРЦ); лінійний (ЛРЦ); замкнутий (ЗРЦ).

У структурному аспекті РЦ являє собою розгалужену послідовність трансформацій матерії певного ресурсу у ланках ланцюга виробництва, розподілення і споживання продукції, тобто є моделлю сектора економіки, сформованого за ресурсним принципом, яка

в цьому дослідженні далі іменується ресурсним сектором економіки (РСЕ). Принципову аксіоматичну характеристику указаних моделей РЦ наведено у *табл. 1*.

Таблиця 1

Аксіоматична характеристика базових ресурсних циклів

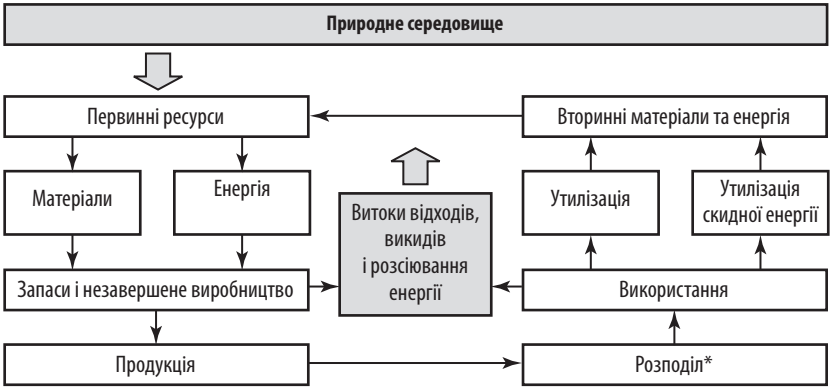
Тип циклу	Відновлюваність ресурсу	Аксіоматична формула циклу	Вплив на довкілля	Період становлення
Лінійний екологічно нейтральний	природно відновлюваний	Залучив – використав – повернув	нейтральний	до XVIII ст.
Лінійний	не відновлюваний	Вилучив – використав – викинув	безпосередній	XVIII–XX ст.
Замкнутий	технологічно відновлюваний	Вилучив – використав – відновив (переробив)	розподілено-відкладений*	з XVIII ст.

* у міру поступового фізичного зносу ресурсу багаторазового (циркулярного) використання в процесах трансформації

Під трансформаціями матерії ресурсу треба розуміти її перетворення на готовий продукт і відходи від його використання. Трансформації відбуваються на стадіях технологічно-організаційної послідовності створення, розподілення і використання продукту (вартості) в межах здійснення відповідної економічної діяльності (ВЕД).

Зважаючи, що всі моделі РЦ є результатами еволюційного ланцюга, від привласнювальної економіки до циркулярної, що інтегрувала в собі властивості моделей попередніх епох, модель ЗРЦ можна визнати універсальною, тобто придатною для аналізу, моделювання і побудови РЦ будь-якого типу. Універсальну структурну модель РЦ (вона ж модель ЗРЦ) наведено на *рис. 1.*

Ключову роль у контексті досягнення ЦЕ відіграють матеріально-енергетичні ресурси, а саме – їх трансформаційні властивості, які визначають перспективи і обмеження їх використання в рамках певних моделей РЦ.



*експортно-імпортні операції і накопичення капіталу не відображено

Рис. 1. Універсальна структурна модель ресурсного циклу

Джерело: авторська розробка

Відновлення ресурсу може відбуватись як у природних, так і в штучних умовах, що визначає доцільність їх використання в НРЦ і ЗРЦ, за наявності і достатності відповідних технологій. Деякі групи ресурсів не відновлюються взагалі (наприклад мінеральне органічне паливо), що визначає можливість їх використання тільки за умов ЛРЦ. Отже, присутність властивості відновлення у матерії ресурсу в будь-який спосіб (формі) є ідентифікатором РЦ певного типу.

Література

1. Blog For Data-Driven Business. Principles of Sustainable Development: Full Guide. URL: https://www.intellspot.com/sustainable-development-principles

2. What is the meaning of a circular economy and what are the main principles // Ellen Macarthur foundation. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview

3. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232.

DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005

4. A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe // EUR-Lex: 52020DC0098 – EN. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0098

5. Iacovidou E., Hahladakis J. N., Purnell P. A systems thinking approach to understanding the challenges of achieving the circular economy. *Environmental Science and Pollution Research.* 2021. Vol. 28. P. 24785–24806.

DOI: 10.1007/s11356-020-11725-9

УДК 330.3:338.124.4

Турбулентність VS стабільність економіки

Юденко Євген Володиирович,
канд. екон. наук, докторант, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку
НАН України (м. Харків, Україна)

Розвиток економіки після Другої світової війни пройшов два періоди: друга половина 1940-х – 1973 рік – процвітання і з 1974 року по цей час – уповільнення зростання та посилення економічної нестійкості, яке в науковій літературі визначається як «турбулентність».

З того часу питання турбулентності економіки посідає вагоме місце в дослідженнях зарубіжних учених, зокрема таких як R. Brenner, C. Brown [1], J. Haltiwanger, J. Lane, H. Minsky [2], F. Kydland, E. Presscot, C. Perez, N. Bloom, а також українських – М. Кизима, В. Хаустової, П. Пронози та ін.

Турбулентність економіки визначається як стан високої нестабільності, непередбачуваності та швидких нелінійних змін у макроекономічних показниках. Вона виникає під впливом різних чинників, таких як фінансові кризи, політичні зміни, технологічні шоки та глобалізація. Турбулентність економіки стає особливо значною в умовах глобалізації, коли економічні системи стають більш чутливими до зовнішніх впливів.

Стабільність економіки, своєю чергою, визначається як стан, в якому економічні показники демонструють передбачувані та контрольовані зміни, що забезпечують сталий розвиток. Стабільна економіка характеризується високою прогнозованістю макроекономічних параметрів, таких як ВВП, інфляція, зайнятість та інші [3]. В умовах стабільності уряди можуть ефективно реалізовувати монетарну та фіскальну політику, що сприяє сталому розвитку суспільства.

Головні відмінності турбулентної економіки від стабільної можна визначити таким чином (*табл. 1*).

Таблиця 1

Відмінності турбулентної та стабільної економіки

Характеристика	Стабільна економіка	Турбулентна економіка
Прогнозованість	Висока	Низька
Стратегічне планування	Ефективне на 5-10 років	Горизонт 1–2 роки
Економічна політика	Передбачувана	Реактивна ситуаційна
Поведінка суб'єктів	Раціональна	Емоційна і адаптивна
Ризики	Керовані	Часто раптові та системні

Джерело: сформовано автором

Турбулентна економіка також має цілий ряд притаманних їх властивостей (*табл. 2*).

Таблиця 2

Властивості турбулентної економіки

Властивість	Сутність
Волатильність	Динамічність зміни показників у широкому діапазоні за певний період часу
Непередбачуваність	Неможливість передбачити появу подій або властивостей чого-небудь
Невизначеність	Поява якісно нових подій
Взаємозалежність	Глобалізація і цифровізація посилюють взаємозв'язок і взаємозалежність між різними галузями економіки і країнами
Різна швидкість і не лінійність змін	Економіки країн зростають з різною динамікою і нестійкими темпами
Збільшення частоти криз і шоків	Часті економічні, політичні, соціальні та інші потрясіння, які мають глобальні наслідки

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1–4]

Систематизація та узагальнення наукових публікацій, присвячених проблемам турбулентності економіки, здійснені із застосуванням інструментарію бібліометричного аналізу публікацій, що індексуються в наукометричній базі даних Scopus за період 1959–2025 рр., показали, що кількість досліджень, присвячених проблематиці економічної турбулентності, поступово зростає з 1971 р. (*рис. 1*).

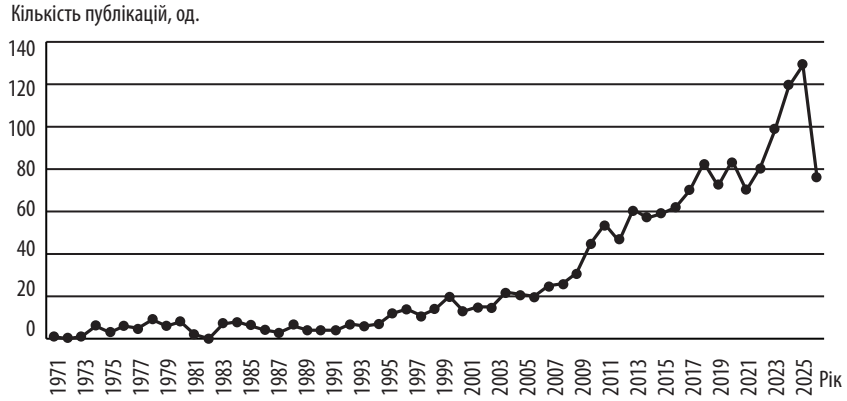


Рис. 1. Динаміка зростання кількості наукових публікацій, присвячених дослідженню турбулентності економіки в наукометричній базі даних Scopus, період дослідження – липень 2025 р.

Джерело: побудовано автором за [5]

Найбільша кількість робіт у цій сфері запропонована вченими з США, Китаю та Великої Британії.

Формалізація контекстуальних закономірностей досліджень у сфері турбулентності із застосуванням інструментарій VOSviewer 1.6.20 через пошук у в наукометричній базі Scopus дозволив отримати таку графічну інтерпретацію результатів бібліометричного аналізу (*рис. 2*).

Проведений аналіз за категорією «турбулентність економіки» дозволив виділити 3 кластери досліджень.

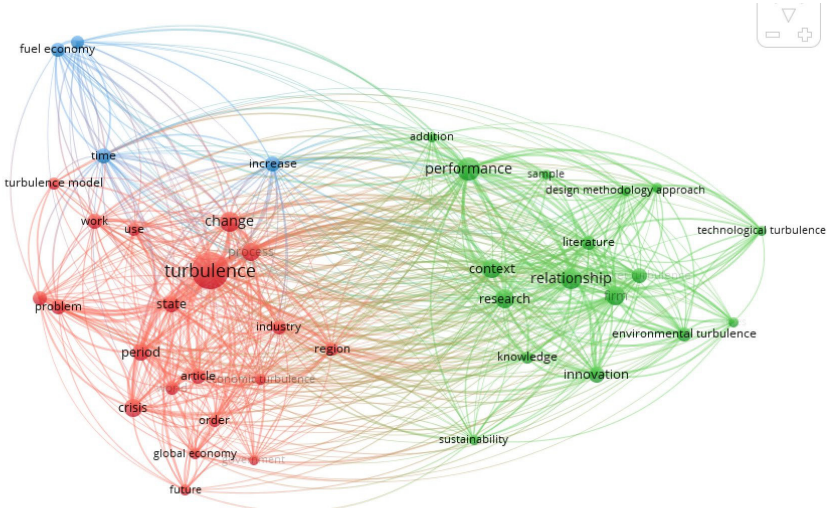


Рис. 2. Мережева карта зв'язків між ключовими словами з дослідження за проблематикою «турбулентність економіки», реалізована за допомогою інструментарію VOSviewer1.6.20

Джерело: сформовано автором

Перший кластер (червоний колір) об'єднав 20 термінів, основними з яких є такі: «економічна турбулентність», «глобальна турбулентність економіки», «турбулентність і криза», «модель турбулентності» та інші.

Другий кластер (зелений колір) об'єднав 17 термінів, основними з яких є такі: «взаємозв'язок», «турбулентність оточуючого середовища», «турбулентність та інновації», «турбулентність ринку» та інші.

Третій кластер (синій колір) включив терміни, що описують специфічні аспекти турбулентності та пов'язані зі нею процеси.

Проведений бібліометричний аналіз показав як наявність високого дослідницького інтересу до питань турбулентності, так і недостатню дослідженість багатьох аспектів цієї проблеми, що поясню-

ються постійною зміною факторів і процесів (шоків, криз, так званих «чорних лебедів» та ін.), які впливають на неї як в розрізі країн, так і світу загалом.

Таким чином, турбулентність і стабільність економіки є двома протилежними станами, які відображають різні умови функціонування економічних систем. Розуміння цих концепцій є критично важливим для розробки стратегій управління, спрямованих на підтримку стабільності та зменшення ризиків, пов'язаних із турбулентними умовами, що притаманні сучасності.

Література

1. Brown C., Haltiwanger J., Lane J. Economic turbulence: Is a volatile economy good for America? Chicago : University of Chicago Press, 2006. 212 p.

2. Minsky H. P. Stabilizing an unstable economy. New Haven : Yale University Press, 1986. 353 p.

3. Glaeser Ed. L., Gottlieb, J. D., Gottlieb J. D. The Economics of Place-Making Policies. *Harvard Institute of Economic Research Discussion*. Paper No. 2166.

DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1299046

4. Bloom N. The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*. 2009. Vol. 77. No. 3. P. 623–685.

5. Scopus. URL: https://www.scopus.com

ДОДАТОК до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ

на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця

присвячена видатному
вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей
Міжнародної науково-практичної конференції

21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна