

**УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ**

**Кафедра економіки та менеджменту**



## **МАТЕРІАЛИ**

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

# **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**23-25 травня 2023 р.**

**Харків – 2023**

**УДК 338.2**

**Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій** : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 23-25 травня 2023 року) : УПА. 2023. 427 с.

**ISBN 978-617-8059-97-2**

У збірнику представлено матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій».

Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.

Матеріали подано у авторській редакції мовою оригіналу. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.

Рекомендовано до оприлюднення Науково-технічною Радою Української інженерно-педагогічної академії (протокол № 8 від 30 травня 2023 року).

З матеріалами конференції можна ознайомитись за посиланням <http://econmgmt.uipa.edu.ua>.

**ISBN 978-617-8059-97-2**

© Колектив авторів, 2023

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1 ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

<i>Вареник В.В., Польова Н.М.</i> Законодавчі зміни у проведенні фінансового моніторингу як протидія збройній агресії проти України	11
<i>Диха М. В., Гордійчук В.</i> Виклики на ринку праці в умовах війни та повоєнні перспективи розвитку	14
<i>Дяченко К.С.</i> Екзогенні та ендогенні фактори економічної безпеки будівельних підприємств	19
<i>Катана В.В., Гавриш С.М., Польова Н.М.</i> Місце програми розвитку в оперативному та стратегічному управлінні	22
<i>Кір'ян О. І., Торяник Д.О.</i> Вплив елементів глобального середовища на безпеку організації	25
<i>Kolomiets Tetiana, Slokva Maryna</i> Trends in the development of the world coffeemarket	28
<i>Косенков Д.С.</i> Детермінанти активізації інвестиційного забезпечення модернізації транспортних підприємств	31
<i>Кривоус Д.Д., Гнатюк О.П.</i> Основні тенденції розвитку холдингових структур в умовах цифровізації	33
<i>Левченко Д.Р., Шкуренко О.В.</i> Роль судноплавних компаній у міжнародних перевезеннях	36
<i>Метеленко Н.Г., Храпкіна В.В.</i> ESG-ризики та перспективи проєктів сталого розвитку в Україні	39
<i>Михальченко Г.Г.</i> Необхідність ефективного забезпечення населення соціальними послугами в умовах соціально-економічної нестабільності	42
<i>Мних О.Б.</i> Функціональне перезавантаження стратегічних альянсів в умовах глобальних трансформацій	45
<i>Побережна З.М.</i> Основні тенденції управління сталим розвитком авіапідприємств	49
<i>Проценко В.М., Проценко А.В.</i> Реалізація принципів циклової економіки у розвитку підприємств машинобудування	52
<i>Сафонік Н.П., Ткаченко В.О.</i> Економічна політика в контексті забезпечення продовольчої безпеки та стійкості екологічного середовища в умовах війни: виклики для України	56
<i>Сластяникова А. І., Русанов А.С.</i> Проблеми деіндустріалізації економіки в стратегічній перспективі	59
<i>Terliuk M.</i> Revitalization of success: the essence and impact of revitalization on business	63
<i>Ус Ю.В., Кострова Т.В.</i> Економічна трансформація в умовах	

макроекономічної стабілізації	66
<i>Ус Ю.В., Токарєв В.В.</i> Україна як новий ресурсний центр Європи: післявоєнні виклики	68
<i>Шевчук В.О.</i> Становлення державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні	71
<i>Шелест О.Л.</i> Особливості трансформації бюджету територіальної громади в період воєнного стану	73
<i>Юхнов Б.Ю.</i> Вплив зовнішніх шоків на процеси міжнародної трудової міграції: теоретичні аспекти	78

## СЕКЦІЯ 2 УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Аберніхіна І.Г.</i> Практичні аспекти страхування творів мистецтва	82
<i>Андрієнко М.М., Василенко В.С.</i> Генезис поняття «корпоративна культура підприємства»	85
<i>Андрієнко М.М., Тарасюк Г.А.</i> Сутність інтелектуалізації капіталу в процесі управління підприємством	87
<i>Будник В.А., Будник А.О.</i> Проектний підхід до розроблення та будівництва нової лінії метрополітену	89
<i>Буднік М.М., Максименко С.В.</i> Стратегія зменшення негативних наслідків ризиків у діяльності підприємства	93
<i>Васильєва М.О.</i> Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації	95
<i>Васюткіна Н.В., Сімков С.В.</i> Ефективне управління людським капіталом як необхідна компетенція менеджменту в умовах інноваційної економіки	97
<i>Дем'яненко Т.І.</i> Інноваційні технології в управлінні персоналом підприємства	101
<i>Дуднєва Ю.Е., Слатьяникова В.І.</i> Особливості формування сучасних організаційних структур управління компанією.	105
<i>Єльнікова Г.В.</i> Адаптаційні процеси в розвитку освітнього середовища в умовах його трансформації	108
<i>Кір'ян О.І.</i> Клієнт-орієнтований підхід – підтримка інклюзивного змісту соціально-орієнтованої економіки	111
<i>Командровська В.Є., Тертичний Я.В.</i> Сучасні підходи до визначення поняття «інноваційні кластери»	113
<i>Комар О.М., Боняр С.М.</i> Доцільність впровадження технології «розумний склад»	116
<i>Компанієць О.О.</i> Зовнішні та внутрішні фактори формування кадрового потенціалу підприємства	119

<b>Коновалов Р.Ю.</b> Особливості управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах невизначеності	122
<b>Кононов О.І.</b> Агрегування даних для розрахунку інтегральної оцінки об'єкту дослідження	125
<b>Корнійчук О., Валявська Н.О.</b> Розвиток екологічної упаковки та виробництва в умовах харчової логістики	128
<b>Кравченко О.О., Куроп'ятник В.А.</b> Фінансові ресурси як фактор економічного зростання підприємства	131
<b>Кравченко О.О., Механчук І.С.</b> Управління фінансовими ресурсами в контексті інноваційної економіки.	134
<b>Курза Є., Валявська Н.О.</b> Впровадження роботів та автоматизованих систем у поштовій логістиці	137
<b>Lazko K.</b> Problems of investing in human capital	140
<b>Марценюк Л.В., Фоменко А.С.</b> Важливість проведення комплексного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища	142
<b>Мізик В.В.</b> Складові маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємств	145
<b>Мрыкхіна О. В., Huang Chenfan, Kozevych R.I.</b> Modern prerequisites of business modeling of civil aviation enterprises	147
<b>Обидєннова Т.С., Баскаков С.В., Московець Д.О.</b> Сучасні напрями удосконалення культури підприємства	149
<b>Обидєннова Т.С., Пресич Т.І.</b> Управління фінансовими ризиками як найважливіший інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства	152
<b>Овчаренко М.В.</b> Аспекти бізнес планування у діяльності підприємств	154
<b>Petersen, M.</b> Open Innovation at City Level.	156
<b>Пікуліна О.В., Гиренко В.Г.</b> Управлінські технології та інтегрована облікова система в малому бізнесі	160
<b>Самітов Р.О.</b> Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства	164
<b>Сластяникова А. І., Денисов А. А.</b> Державний апарат як центральний елемент державного управління	166
<b>Смілянець В.В.</b> Організаційно-економічні особливості впровадження інновацій на авіаційних підприємствах	168
<b>Steshkin S.</b> Human capital development in the society 5.0 formation	171
<b>Ус Ю.В., Бесчастна Г.І.</b> Світовий досвід ефективної мотивації персоналу	174
<b>Fedorova Y.</b> Modern tools for developing emotional intelligence	176
<b>Філяр С.В., Блакита В.О.</b> Вплив цифровізації на формування інвестиційного портфелю	178
<b>Чобіток В.І., Альошин Д.Є.</b> Розвиток інноваційної діяльності в умовах воєнного та післявоєнного стану	180

<b>Чобіток В.І., Бобринцев П.В.</b> Формування процесу векторно-інноваційного напрямку управління розвитком підприємства	183
<b>Чобіток В.І., Грицай О. Ю.</b> Цифрові технології як основні драйвери розвитку економіки	186
<b>Чобіток В.І., Леляго Г. В., Іщенко В. О.</b> Теоретично-практичні аспекти формування системи співробітництва менеджменту підприємства та внутрішніми стейкхолдерами.	188
<b>Чобіток В.І., Максименко Н.В., Коваленко Є.А.</b> Формування ефективної політики управління персоналом на підприємстві	191
<b>Шкляр В.В., Янишин А.І.</b> Застосування гнучких методів управління проектами розвитку міжнародного бізнесу	193

### **СЕКЦІЯ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ**

<b>Безугла Ю.Є.</b> Адаптивно-інноваційний розвиток економічної діяльності підприємств	197
<b>Бондар С.А.</b> Реноваційно-цільові стратегії антикризового управління підприємством	199
<b>Британ Ю.А., Слатьяникова В. І., Янчак С.О.</b> Феномен лідерства у формуванні спортивних команд	201
<b>Вовк П.П.</b> Методичний інструментарій оцінювання ефективності інжинірингових послуг	204
<b>Дем'яненко Т.І., Яковенко І.С.</b> Впровадження інновацій як чинник забезпечення стійкого розвитку підприємств	207
<b>Dudnieva I.</b> Risk-oriented thinking as the basis of the quality management system	210
<b>Єльнікова Г. В., Раков А.С.</b> Сучасний освітній простір: формування ідеології лідерства	213
<b>Iarmosh O., Nesterenko R.</b> Entrepreneurial competences: state fostering and governance	216
<b>Зайцева А. С.</b> Економіка знань як базис формування вектора стратегічного розвитку підприємства	219
<b>Кір'ян О.І., П'ятодверний М.А.</b> Інтелектуалізація управління стійким розвитком компанії в сучасних умовах	223
<b>Ковальчук А.М., Сафонік Н.П.</b> Проблеми формування стратегії інтелектуалізації людського капіталу в умовах стійкого розвитку	225
<b>Ковбатюк Г.О.</b> Міжнародна торгівля та екологічне регулювання: баланс економічного зростання та сталого розвитку	229

<i>Костюк О.С.</i> Маркетингова стратегія в публічному управлінні територіальною громадою за умови сталого повоєнного розвитку економіки України	232
<i>Крутова А. С., Колієнко О. М., Буйіч А.</i> Емоційний інтелект менеджера у контексті економіки вражень	235
<i>Кузьменко О.М., Стрілок І.І.</i> Удосконалення функціонування форм міжнародних економічних відносин в умовах сталого розвитку	239
<i>Obydiennova T., Leshchenko A.</i> Models of in-company professional education	242
<i>Прохорова В.В., Колещук Н.Г.</i> Економіка знань: вплив освіти на трансформацію ринку праці	246
<i>Прохорова В.В., Щербина Є.В.</i> Стратегічне партнерство як фактор формування соціально відповідального бізнесу	248
<i>Savchenko O.</i> Personnel development and training in the internal consulting system: strategies and tools	253
<i>Simkova T.O., Krylenko E.S.</i> Directions of improving the quality of services of transport enterprises	256
<i>Ус Ю.В., Слатьяникова К.І.</i> Гуманітарна освіта в системі економічного розвитку України	260
<i>Філяр С.В., Бондарчук І.В.</i> Роль цифрових технологій в енергетиці в умовах переходу до циркулярної економіки	263
<i>Філяр С.В., Глембицький О.В.</i> Формування інтелектуального капіталу підприємств з використанням технологій штучного інтелекту	265
<i>Філяр С.В., Коваль Д.О.</i> Рівні інноваційних екосистем	268
<i>Черненко Ю.Ю.</i> Про важливість знань з інтелектуальної власності для розвитку красназавчо-туристичної діяльності в умовах соціально-орієнтованої економіки	271
<i>Yukhman Ya. V., Chukhrai V. Z., Korzh B. R.</i> The phenomenon of leadership in the context of the transformation of the modern management model	273

#### **СЕКЦІЯ 4 СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

<i>Бойко О.М.</i> Формування сучасного розвитку бізнес-інкубаторів в умовах глобальних трансформацій	278
<i>Васильєв А.С.</i> Формування стратегічного напрямку діяльності підприємства в умовах глобалізації	281
<i>Власова В.П., Оліхненко М. А.</i> Особливості формування бізнес-стратегії підприємств транспортної інфраструктури в сучасних умовах	284
<i>Гаєвська Ю.В., Калантаєвська О.О.</i> Маркетингові інструменти у просуванні фешн-продукту	286

<i>Дуднєва Ю.Е., Христофоров Г.К.</i> Принципи інтеграції ризик-менеджменту в систему управління компанією	289
<i>Кір'ян О. І., Золочевський О.В.</i> Особливості стратегічних перспектив організації бізнес-процесів	291
<i>Кривицька Н.Ю., Бабенко А.А.</i> Формування системи мотивації праці на транспортному підприємстві	294
<i>Кривицька Н.Ю., Бондаренко Н.К.</i> Резерви покращення фінансового стану підприємства	297
<i>Маслак Т.О.</i> Інноваційні бізнес-моделі для виробничих підприємств в умовах циркулярної економіки	299
<i>Марценюк Л.В., Файфер С.М.</i> Напрями розвитку залізничного транспорту в контексті євроінтеграції	302
<i>Мишишин О.Л., Колещук Д.О.</i> Гіг-економіка: виклики, вплив та стратегії регулювання	304
<i>Мрыкхіна О. В., Kozevych R. I., Huang Chenfan</i> Conceptual basis of business modeling of enterprises under the digitalization conditions	308
<i>Obydienнова T., Liskov I., Dehoieva Y.</i> Practical approaches to the management of marketing activities of the enterprise	311
<i>Обидєннова Т.С., Черноус І.О.</i> Формування кадрового потенціалу підприємств.	314
<i>Пилипенко Г.М., Герасименко Т.В.</i> Трансформації глобального середовища функціонування міжнародного бізнесу	317
<i>Пилипенко Ю. І., Швець А.С.</i> Людський капітал як фактор інноваційного розвитку	319
<i>Прохорова В.В., Пікула Г.С.</i> Транспарентність економічного середовища як стратегічна умова розвитку бізнесу.	321
<i>Прохорова В.В., Чобіток І.О.</i> Ефективність прогнозування в стратегічному розвитку вітчизняних підприємств	325
<i>Shkurenko O.V.</i> Circular transformation of business as a direction for the development of the socio-economic system.	327
<i>Сластяникова А. І., Притчина О. М.</i> Напрями ефективного використання фінансових ресурсів підприємства	330
<i>Сластяникова А. І., Сорокін С. А.</i> Система стимулювання інновацій на регіональному рівні: зарубіжний досвід	332
<i>Суботін Ю.Д., Шевченко А.О., Польова Н.М.</i> Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг підприємств	335
<i>Топоркова О.А., Ільїн О.Д.</i> Економічні ризики суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	338
<i>Ус В.Д.</i> Ресурсна основа розвитку машинобудівних підприємств в умовах циклової економіки	340



*Чобіток В.І., Дронова Д.С.* Формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання 343

## **СЕКЦІЯ 5 ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ**

*Білуха М.А., Божкова В. В.* Розробники програмного забезпечення для управління дистрибуційними процесами в умовах розвитку цифрової економіки: закордонний досвід 347

*Гарматій М.Ю., Колещук О.Я.* Проблеми та складнощі ІТ ринку в умовах кризи та скорочень робочих місць: виклики, наслідки та стратегії відновлення 350

*Дем'яненко Т.І., Кащавцева В.П.* Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент реалізації стратегії 353

*Дзвоник Р.Я., Колещук О.Я.* Використання штучного інтелекту та машинного навчання у бізнесі: впровадження інтелектуальних систем та алгоритмів для автоматизації процесів, вдосконалення прийняття рішень та забезпечення персоналізації 356

*Іванченко К.О., Біловодська О.А.* Використання аналітики даних в антикризовому управлінні роздрібними мережами 359

*Кір'ян О.І., Гайдаш М.О.* Сучасні вимоги до інформаційної бази туристичної компанії 362

*Ковбатюк М.В., Стрілок О.В.* Важливість формування моделі оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації економіки 365

*Колещук О.Я.* AI та NLP: підвищення точності макроекономічних прогнозів та формування ефективної політики 368

*Колещук О.Я., Мусійовська О.Б.* Оптимізація управління ресурсами підприємства в епоху цифрової економіки 370

*Кравчуновська А.О., Кочетков В.М.* Сучасні інструменти бізнес-аналітики на прикладі транспортної компанії 373

*Кузьміна О.В.* Глобалізаційні тренди цифрової трансформації українського бізнес-середовища 376

*Марина А.С., Мітюшкін Б.С.* Використання штучного інтелекту в прогнозуванні поведінки споживачів 378

*Мусійовська О.Б., Колещук Д.О.* Роль штучного інтелекту в оптимізації систем податкового адміністрування. 382

*Невідім Є., Шкурко Є.Л.* Вплив цифровізації на морські порти світу 384

*Obydienova T.* Priority areas of electronic business development 387

*Обидєннова Т.С., Васильєв В.М.* Рівні цифрової трансформації підприємства 390

<b>Обидєннова Т.С., Цвільова В.І.</b> SAP ERP – ефективне управління бізнесом	394
<b>Чемчикаленко Р.А.</b> Можливості та загрози від цифровізації для української економіки	396
<b>Чобіток В.І., Кібець А.М.</b> Інструменти моделі оцінки ефективності КРІ для e-commerce в умовах інтенсивних трансформацій	400
<b>Чобіток В.І., Чайка А.В.</b> Актуальність процесу цифровізації в управлінні підприємством	403
<b>Шпортько Г.Ю., Цурбан О.К.</b> Сучасна CRM-система – інструмент цифрової трансформації бізнесу	406
<b>Юхнов Б.Ю., Емець Б.І.</b> Використання сучасних ІТ-технологій в практиці господарювання підприємств	410
<b>Юхнов Б.Ю., Карлов Г.В.</b> Місце інформаційних технологій в сучасному підприємстві	413
<b>Юхнов Б.Ю., Королько М.О.</b> Використання інформаційних технологій в діяльності підприємств	415
<b>Юхнов Б.Ю., Малінніков П.А.</b> Сучасні технології обміну даними в бізнес-комунікаціях.	418
<b>Yukhnov B., Stepanova N.</b> Information systems and technologies in the management of organizations	422
<b>Yukhnov B., Trofimov V.</b> Application of "data mining" in the practice of management of modern enterprises	425

## СЕКЦІЯ 1 ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

---

*Вареник В.В.,  
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ*

*Польова Н.М., к.е.н, доц.,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ*

### **ЗАКОНОДАВЧІ ЗМІНИ У ПРОВЕДЕННІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ ЯК ПРОТИДІЯ ЗБРОЙНІЙ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ**

Система фінансового моніторингу кожної країни базується в першу чергу на законодавстві країни, яке регламентує здійснення фінансового моніторингу у фінансовій системі. Для України базовим законодавчим актом в сфері фінансового моніторингу виступає Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (далі – Закон № 361 ІХ). В 2022 році в даний закон було внесено 6 змін. Найголовніші з них містилися в Законі України № 2257-ІХ від 12.05.2022; Законі України № 2571-ІХ від 06.09.2022; Законі України № 2736-ІХ від 04.11.2022.

Згідно Закону України № 2257-ІХ від 12.05.2022 виключено зобов'язання суб'єкту первинного фінансового моніторингу встановлювати неприйнятно високий ризик ділових відносин для особи з санкційного списку. Тобто тепер для таких клієнтів треба встановлювати високий рівень ризику. Раніше щодо таких осіб існувала колізія законодавства, оскільки в різних частинах Закону № 361 ІХ містилися вимоги по встановленню як високого рівню ризику, так і неприйнятно високого рівню ризику.

Згідно Закону України № 2571-ІХ від 06.09.2022 у разі виявлення суб'єктом первинного фінансового моніторингу розбіжностей між відомостями про кінцевих

бенефіціарних власників та структурою власності юридичної особи, що наявні в СПФМ та які вказані в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, установа має повідомляти про такі розбіжності держателя ЄДР (тобто Міністерство юстиції України), а не Держфінмоніторинг України. Визначено, що до СПФМ може бути застосований штраф за неподання, несвоєчасне подання, порушення порядку подання або подання держателю ЄДР недостовірної інформації, передбаченої цим Законом, у розмірі до 20 тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (340 000 грн.). Закон набрав чинності 29 грудня 2022 року, (крім абзацу другого підпункту 3 пункту 7 розділу I цього Закону, який набирає чинності з дня набрання чинності нормативно-правовим актом, яким встановлюється порядок передачі Держателем ЄДР інформації про СПФМ, який виявив розбіжності, до спеціально уповноваженого органу) [1].

Згідно Закону України № 2736-IX від 04.11.2022 зменшено строк статусу ПЕП (політично значущі особи – Politically Exposed Persons) з довічного до 3-х років після залишення посади. Також розширено перелік високоризикових клієнтів СПФМ громадянами та юридичними особами, які є резидентами держави, що здійснює збройну агресію проти України (крім громадян росії та/або білорусі, яким надано статус учасника бойових дій після 14 квітня 2014 року). Крім того, згідно даного Закону, СПФМ повинен подавати на запит спеціально уповноваженого органу, що вчинений в межах його повноважень, додаткову інформацію, що може бути пов'язана з фінансуванням тероризму чи фінансуванням розповсюдження зброї масового знищення, з колабораційною діяльністю, пособництвом державі-агресору, найманством або державною зрадою, а також інформацію, що може бути пов'язана із зупиненням фінансових операцій, замороженням активів, пов'язаних з тероризмом та його фінансуванням, розповсюдженням зброї масового знищення та його фінансуванням, відповідно до

цього Закону – протягом одного робочого дня з дня надходження запиту. Також закон 2736-IX встановлює обов'язок для СПФМ звітувати в Держфінмоніторинг про порогові операції (400 тисяч гривень і більше) із суб'єктами, пов'язаними з росією та/або білоруссю. Новелою закону також є недопущення до керівництва та управління СПФМ осіб, які є громадянами росії та/або білорусі. Закон набрав чинності 19 листопада 2022 року.

Крім того, норми Закону реалізують рекомендації зазначені у Висновку Єврокомісії щодо заявки України на членство в ЄС, у частині забезпечення відповідності законодавства щодо боротьби з відмиванням грошей стандартам FATF. Зокрема передбачено:

- удосконалення регулювання і нагляду за спеціально визначеними суб'єктами первинного фінансового моніторингу (усувається обмеження щодо застосування фінансових санкцій до СПФМ);

- віднесення до суб'єктів первинного фінансового моніторингу торгівців творами мистецтва і посередників в такій торгівлі, і суб'єктів господарювання, які надають посередницькі чи консультаційні послуги щодо оренди нерухомого майна, але якщо щомісячна сума орендної плати становить 400 тисяч гривень і більше. Державне регулювання і нагляд за цими особами доручено Мінфіну [2].

Реалізація норм Закону № 2736 сприятиме виявленню та зупиненню фінансових операцій пов'язаних з державами, які здійснюють збройну агресію проти України, а також покращить відповідність національного законодавства міжнародним стандартам у сфері запобігання та протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

### **Список використаної літератури:**

1. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 р. № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#n831> (дата звернення: 10.05.2023).

2. Кознова О.Громадяни росії та білорусі більше не зможуть керувати фінустановами: Закон про впровадження стандартів FATF підписано // LIGAZAKONБізнес. URL:[https://biz.ligazakon.net/news/215464\\_gromadyani-ros-ta-blorus-blshe-ne-zmozhut-keruvati-fnustanovami-zakon-pro-vprovadzheniya-standartv-fatf-pdpisano](https://biz.ligazakon.net/news/215464_gromadyani-ros-ta-blorus-blshe-ne-zmozhut-keruvati-fnustanovami-zakon-pro-vprovadzheniya-standartv-fatf-pdpisano) (дата звернення: 10.05.2023).

*Диха М. В., д.е.н, професор,  
професор кафедри економіки, аналітики,  
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі  
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький*

*Гордійчук В.,  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький*

### **ВИКЛИКИ НА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Еволюційно-ретроспективний аспект становлення та розвитку ринку праці, бачення науковців щодо функціонування ринку праці, авторське трактування категорії «ринок праці» та значимість ефективного функціонування ринку праці у забезпеченні соціально-економічного розвитку національної економіки висвітлено у публікації [1].

Від початку повномасштабного вторгнення росії на територію України виклики та загрози для функціонування національної економіки, для усіх сфер життєдіяльності, для кожної окремої людини є очевидними. Суттєвих змін зазнав також ринок праці. Причинно-наслідкові зв'язки різних підсистем обумовлюють

довготривалі негативні наслідки від війни не лише локального, а й глобального характеру (вплив на екосистеми, інфляційні процеси, питання продовольчої безпеки тощо). Такі наслідки прямо корелюються (зростають негативні впливи) в залежності від продовження тривалості війни в Україні.

Військові дії на Донбасі з 2014 р. спричинили у т. ч. соціально-демографічні виклики. Згідно звіту ООН від 28 листопада 2014 р. загальна кількість біженців становила майже 1 млн. осіб (490 тис 46 осіб були внутрішньо переміщеними, ще 545 тис 613 – виїхали за межі України, зокрема, майже 445 тис осіб виїхали до Росії, понад 60 тис – до Білорусі, 27 тис – до Польщі) [2]. Вимушене переміщення людей на підконтрольні Україні території потребувало вирішення численних питань із працевлаштуванням, розселенням тощо. Країни Європи почали надавати допомогу, проте, варто зазначити, що це допомога з вирішенням наслідків від російської агресії. Зокрема, станом на грудень 2014 р. для вимушених внутрішніх переселенців, насамперед для соціально незахищених груп населення, було споруджено швидкозбірні будиночки, надані Німеччиною, з електричним опаленням та водопостачанням у Харкові (36 будинків на 490 осіб), Дніпропетровську та Запоріжжі [3].

Кількість внутрішньо переміщених осіб та осіб, які виїхали за кордон, із продовженням військових дій на Донбасі зростала. Так, у березні 2015 р. за даними Управління з координації гуманітарних питань при ООН, за кордоном налічувалося уже понад 760 тисяч біженців з України. З них понад 625 тис. осіб виїхали до Росії, понад 80 тис. – до Білорусі, понад 44 тис. – до Польщі [2].

Станом на початок 2023 р. в Україні офіційно зареєстровано 4 млн. 867 тис. 106 внутрішньо переміщених осіб; ще понад 4 млн. осіб зареєструвалися для отримання тимчасового захисту у Європі [3].

У контексті теми дослідження варто зазначити, що окремі суб'єкти господарювання змогли перевезти свій бізнес із територій активних бойових дій

на території західної частини України. Проте, багато українців залишили робоче місце, тікаючи з-під обстрілів, відповідно, втратили роботу під час війни. До того ж, у зоні активних бойових дій не те що окремі підприємства пошкоджені; нажаль, цілі населені пункти знищені (житлові будинки, об'єкти соціальної інфраструктури, підприємства тощо).

Виклики сьогодення змусили українців не лише змінити місце проживання з питань забезпечення безпеки для життя, але й оволодіти новими компетентностями для працевлаштування на новому місці.

Проте, доцільно вести мову про перспективи повоєнного відновлення, розвитку галузей, які обумовлюють суттєві трансформації на ринку праці в Україні, свідчать про доцільність у фахівцях відповідних компетенцій. Серед галузей, які активізують навколо себе розвиток інших сфер діяльності, а також матимуть потребу фахівців виокремимо такі:

– формування професійної армії, розвиток військово-промислового комплексу. Сучасні реалії засвідчують необхідність професійної армії, яку, очевидно, Україна буде і надалі розвивати. У військово-промисловому секторі будуть затребувані не лише професійні військові, але й інженери-механіки, програмісти, фахівці економічних спеціальностей, журналісти тощо для виконання широкого спектру завдань, у т. ч. на інформаційному «фронті». Україна уже в міру своїх можливостей дає поштовх розвитку військово-промислового комплексу; є великий потенціал і реальні перспективи партнерських проєктів, запуску виробництв на території України. Досвід інших країн свідчить, що держава замовляє і оплачує військові замовлення у приватних компаніях, які ефективно здійснюють діяльність та пропонують високотехнологічну продукцію (до прикладу, турецька компанія «Байрактар»). Позитивним аспектом у забезпеченні інвестування високотехнологічних виробництв та відповідно у створенні нових робочих місць може стати вступ України до НАТО або створення



нового військово-економічного союзу, що стимулюватиме розвитку виробництв військового та забезпечуючого характеру. Досвід країн, які приєднувалися до НАТО такий: у Словенії за рік, після вступу до НАТО обсяг ПІІ збільшився на 1,5 млрд. євро; у Румунії за рік до вступу в НАТО (2004 р.) – з 2,2 млрд. дол. до 6,5 млрд. дол.; у Чехії за два роки (1997-1999 рр.) – з 4 млрд. дол. до 12,8 млрд. дол.; найбільш позитивно вступ до НАТО вплинув на надходження ПІІ в Угорщину – з 6,2 млрд. дол. до 14,5 млрд. дол. (1997-1999 рр.) [4]. Тобто, здійснюється активізація інвестиційної діяльності, розвиток виробництв військово-промислового сектору та, відповідно, розвиток супутніх галузей; активізується ринок праці, зростає потреба у фахівцях;

– розвиток медицини та реабілітаційних осередків, послуг. Розуміючи та спираючись на парадигмальну основу, що життя людини – найвища цінність, та в контексті викликів останніх років (коронавірус, поранення) доцільними є інвестиції у медицину (науку, навчання, інфраструктуру). Прогрес у медицині уже на сьогодні дає можливість рятувати життя людей від захворювань, які донедавна були за межею розуміння медичної науки та практики. Проте, не вивчені грані щодо забезпечення здоров'я людини обумовлює зростання попиту на працівників із фаховою медичною освітою.

Культура формування попиту на послуги психологів лише починає формуватися в Україні, проте, потреба у фахівцях – психологах поступово зростає. Потреба у фахівцях – психологах військової спеціалізації суттєво затребувана уже сьогодні і буде зростати разом із потребою у фахівцях – реабілітологах.

– відбудова України актуалізує потребу в інженерах-будівельниках, фахівцях усіх будівельних спеціальностей, здатних зводити будівлі оновлених техніко-технологічних вимог. Досвід Ізраїлю демонструє концептуальні принципи побудови будівель, у яких має бути підготовлене відповідного рівня безпеки бомбосховище; вимоги до поверховості будівель імовірно передбачатимуть

обмеження, а також логічними є повернення практики аварійних сходів. Також постає питання потреби у кожній новій квартирі приміщення з товстими стінами і без вікон. Відбудова України, інвестування інших держав у розвиток виробництва та відбудову обумовить надзвичайно великий попит на ринку праці не лише будівельної сфери, а й у галузях виробництва матеріалів, у логістиці. Буде попит на послуги супутніх сфер діяльності, послуг, що сприятиме розвитку бізнесів;

– у контексті розвитку різних видів бізнесів доцільно виокремити види діяльності, які дозволяють працювати віддалено. Такий формат роботи буде розвиватися і в повоєнній Україні, адже дозволяє визначати самостійно час і територіальне місце роботи. Якщо традиційно гнучкий графік роботи асоціювався із айті сектором та окремими фрілансерами, то з 2020 р. дистанційні технології активізувалися у навчальній діяльності, у видах робіт компаній, які можна виконувати дистанційно (до прикладу, розробка дизайнерського проєкту, послуги перекладачів чи робота економіста та юриста компанії над договором тощо). Вважаємо, що після війни дистанційні технології будуть у значній мірі використовуватися. Більше того, дистанційні технології розширюють можливості: охоплення ринку у бізнесі (можливість працювати із глобальним ринком чи окремими ринковими сегментами); залучати закордонних лекторів до освітнього процесу у навчальному процесі; у медицині – уже були приклади залучення медичних фахівців як до нарад-консилиумів, так і введення до складу операційних бригад фахівця у дистанційному форматі тощо. Серед розвитку різних видів діяльності варто виокремити перспективи розвитку ринку відновлювальних джерел енергії у контексті забезпечення енергетичної безпеки України, що детальніше описано у публікації [5];

– освіта; потреба у вчителях, наставниках; науковцях, які продукуватимуть інноваційні технології та рішення. Розвиток в усіх галузях може відбуватися лише завдяки фахівцям, які набули відповідних компетенцій, здобули якісну освіту. Починаючи із дошкільного навчання та виховання доцільно формувати та

розвивати світоглядні цінності, а здобуття базової освіти, надалі професійної та/або вищої освіти має супроводжуватися розумінням потреби освіти / оновлення компетенцій впродовж життя.

### **Список використаної літератури:**

1. Диха М.В., Диха В.В. Ринок праці: еволюційно-ретроспективний аспект наукових поглядів та сучасний контекст. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 43-47. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7982>.
2. Організація об'єднаних націй в Україні. Публікації. URL: <https://www.unhcr.org/ua/resources>.
3. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua>.
4. Диха М.В., Диха В.В., Зима В.В. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан, тенденції та перспективи залучення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2(26). С. 53-64. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-53-64](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-53-64) ; <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/523>.
5. Диха В.В., Диха М.В. Інноваційний розвиток енергетики у системі повоєнного розвитку України. *Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України: матеріали I Всеукр. наук.-практ конференції присвячена пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022)*. Хмельницький: ХНУ. 2022. С. 46-48. URL: <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13099>.

*Дяченко К. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ЕКЗОГЕННІ ТА ЕНДОГЕННІ ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Кризова ситуація, спричинена воєнним станом в країні, здійснила негативний вплив на всі сфери економіки держави, зокрема і на будівництво, про що свідчить зниження частки будівельної галузі у структурі ВВП. Це, в свою чергу, призвело до погіршення економічних та фінансових показників розвитку інших галузей

виробництва та інфраструктури, а саме: машинобудівної та металургійної галузей, металообробної та деревообробної промисловості, транспорту тощо.

Питання економічної безпеки будівельних підприємств розглядаються у працях В. М. Андрієнко, Н. М. Богдан, С. М. Ільяшенко, О. О. Молодід. Фактори впливу на діяльність підприємств досліджували О. І. Барановський, О. В. Васильєв, С. Б. Довбня, М. І. Зубок [1-2] та ін. У працях зазначених вчених висвітлюються фактори впливу на діяльність підприємств без урахування галузевої специфіки. Зважаючи на це, визначимо екзогенні та ендогенні фактори, які впливають на діяльність будівельних підприємств та систему їх економічної безпеки зокрема.

У ринкових умовах підприємство, як відкрита система, функціонує у складному екзогенному та ендогенному середовищах, що характеризується нестабільністю та постійною динамічністю. До екзогенних факторів належать: ступінь недосконалості законодавчої бази; недостатньо розвинена правова система захисту прав інвесторів і виконання чинного законодавства; військовий стан, рівень оподаткування; інвестиційна привабливість регіону, держави; криза грошової і фінансово-кредитної систем; залежність економічної безпеки підприємства від економічної безпеки держави, регіону; наявність/відсутність багаторівневої концепції економічної безпеки підприємств усіх рівнів, що дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам; нестабільність економіки; недосконалість механізмів формування економічної політики держави; скупка акцій, боргів підприємства небажаними партнерами чи підставними компаніями; процеси роздержавлення та приватизації; несприятливий інвестиційний клімат; формування нових ринкових ніш; недобросовісна конкуренція на ринку замовлень; монополізація ринку великими будівельними підприємствами; невідповідність якості будівельних послуг європейським стандартам якості та технічно-експлуатаційній сумісності, розташування об'єктів будівництва на тимчасово окупованих територіях, на територіях бойових дій.

До ендогенних факторів належать: технічна складність будівельного процесу; відсутність можливості заздалегідь точно визначити кінцеву вартість робіт по об'єкту; неоформлений персонал; сезонність і аритмічність будівельних робіт; віддаленість і територіальна роз'єднаність об'єктів; надійність взаємодії з контрагентами; зростання кредиторської заборгованості; неефективність кадрової політики; недосконала маркетингова і рекламна політика; необґрунтована та неефективна фінансова політика; навмисні або випадкові помилки менеджменту у сфері управління фінансами; конфлікти корпоративних інтересів; використання застарілих технологій та відсутність фінансування нових для освоєння великих проєктів; застаріла матеріально-технічна база; брак оборотних коштів та ін.

Такі умови діяльності будівельних підприємств змушують керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребують знань законів розвитку та пошуку шляхів виживання, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. Враховуючи вплив факторів екзогенного та ендогенного середовищ, будівельні підприємства матимуть можливість оцінити їх вплив на кожну з функціональних складових економічної безпеки, що дозволить забезпечити їх систему економічної безпеки, яка, в свою чергу, дасть змогу оцінити перспективи його функціонування та можливості зростання; розробити тактику і стратегію розвитку; передбачити та уникнути негативний вплив фінансових криз, загроз та небезпек у довго- та короткостроковій перспективі.

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В. В., Крутова А. С., Дяченко К. С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика* : сер. Економіка. 2022. № 14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490>.
2. Diachenko K. S. Complex approach to the organization system of economic security of social and economic systems of the building industry. Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія / за заг. ред. Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 80-93.

*Катана В.В.,  
аспірант кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ*

*Гавриш С.М.,  
аспіранти кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ*

*Польова Н.М., к.е.н., доцент,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ*

## **МІСЦЕ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ В ОПЕРАТИВНОМУ ТА СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Діяльність людини є основою її існування та розвитку. Вона є свідомим, а отже, доцільним докладанням зусиль для зміни середовища існування, забезпечення певної комфортності життя. Діяльність виявляється тим успішнішою, чим більшою мірою вона узгоджена за складом дій, їхньою відповідністю одна одній та послідовністю. Саме цим і визначається необхідність в управлінні, яке виступає необхідним та координуючим елементом будь-якої діяльності людини. Будь-яку діяльність можна розділити на дві частини – першу (основну) виробничу та другу (регулюючу), яка і є управлінням. Виділення управління в особливу сферу діяльності викликано ускладненням праці, її поділом та кооперацією.

Призначення системи управління полягає у забезпеченні досягнення поставлених цілей. Під цілями розуміються бажані стани чи результати функціонування системи у певний момент майбутнього. З одного боку, метою управління може бути створення та підтримання умов, у яких забезпечується довготривале збереження системних властивостей, структурних та функціональних характеристик у рамках заздалегідь визначених цільових

параметрів. Таке управління називають поточним, або оперативним і воно вимагає виконання певної програми, що забезпечує системі властивість саморегулювання.

Якщо система управління налагоджена, має високий рівень організації та хороше ресурсне забезпечення, властивості саморегулювання можуть бути високими. Завдання поточного управління забезпечити стійкість системи на тривалий час.

Стійкість – це здатність системи до збереження якісної визначеності при зміні структури та функцій її елементів. Стійка система постійно перебуває у стані динамічної рівноваги, яка є умовою ефективного використання потенціалу системи та її безперервного розвитку.

Важливим завданням поточного (оперативного) управління є забезпечення максимального збігу цілей діяльності елементів системи з цільовою функцією системи загалом. Умовами ефективного поточного управління діяльністю є: чітке розмежування повноважень та налагодження тісної та постійної взаємодії між підрозділами; ефективність та сталість виконання основних функцій; закритість системи, тобто слабка реакція на зміну зовнішнього середовища.

З іншого боку, метою управління може виступати не тільки процесом самоорганізації діяльності системи, спрямованим на збереження її цілісності та стійкості, а й процесом формування якісно нового стану системи шляхом встановлення та досягнення нових цілей та завдань, зміни структури, технології функціонування під впливом змін зовнішньому середовищі системи. Це мета саморозвитку. Управління, що забезпечує її досягнення, називають стратегічним.

Основне призначення стратегічного управління полягає у зміні поведінки, при якій внутрішні елементи системи (мети, персонал, технології, структура, культура) будуть трансформуватися відповідно до обмежень, що диктуються зовнішнім середовищем. Контур стратегічного управління, забезпечуючи розвиток системи, доповнює контур поточного управління, спрямованого на збереження системи.

Доволі часто стратегічне управління називають ринковим стратегічним менеджментом. Це означає, що стратегічні рішення мають більшою мірою враховувати розвиток ринку та зовнішнього оточення, ніж внутрішні чинники. Система, що реалізує стратегічне управління, повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок та ін.). Це маркетинговий підхід до організації управління на відміну від виробничого підходу, орієнтованого на внутрішні можливості системи.

Стратегічний менеджмент означає також, що процес управління має бути випереджальним, а не реактивним. За упереджувальної стратегії менеджери намагаються впливати на події у зовнішньому оточенні, а не просто реагувати на них.

Порівняльний аналіз алгоритмів стратегічного та оперативного (тактичного) управління показує, що вони будучи тісно пов'язаними між собою, мають власні особливості. Реалізація стратегічного управління передбачає: оцінку ситуації – визначення проблем – формулювання цілей та завдань – визначення основних шляхів досягнення цілей – обговорення та затвердження стратегії – реалізацію стратегічного плану – моніторинг реалізації стратегії.

За підсумками дослідження змісту стратегічного та оперативного (тактичного) управління, етапів та інструментів реалізації стратегічного управління, можна дійти висновку, що програма розвитку, з одного боку, є формою реалізації стратегії підприємства (у широкому розумінні), засобом забезпечення оперативного управління щодо реалізації стратегічних дій (дане трактування не відноситься до програм розвитку, охоплюючи лише виробничі та інші програми оперативного управління діяльністю підприємства), або інструментом організаційного етапу стратегічного управління (у вузькому розумінні), який реалізовується у формі відповідного документу. Приймаючи до уваги всі трактування у межах даного дослідження, програму розвитку



підприємства потрібно розглядати у широкому змісті – як форму реалізації стратегії розвитку підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Івоніна, А.І. Сучасні напрями теоретичних та методичних розробок у галузі управління. *Інтернет-журнал «Наукознавство»*. 2017. Т.9 № 1. С.1-18.
2. Fred R. David. *Fundamentals of Strategic Management*. Merrill Publishing Company, 2011. 694 p.

*Кір'ян О.І., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Торяник Д.О.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ВПЛИВ ЕЛЕМЕНТІВ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА НА БЕЗПЕКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Макроекономічна стабільність [1] як сукупність економічних відносин, як необхідна збалансованість всебічного розвитку економічних процесів на державному та світовому рівні, є необхідною умовою довготривалої стабілізації економіки кожної країни. В умовах прискорення розвитку багатьох світових процесів вона стає все більш вагомим чинником позитивного впливу на елементи глобального середовища, під яким розуміють сукупність економічних умов розвитку бізнес-систем [2]. Сучасні організації змушені вивчати аналізувати, прогнозувати динаміку розвитку більшості їх складових, в тому числі стану ринку робочої сили та рівня зайнятості населення в окремо взятих регіонах; розвитку народного господарства та векторів його спрямування в окремих країнах та регіонах; інфляційних процесів в економіках окремих країн; інвестиційного клімату в окремих країнах, регіонах, галузях економіки; специфіки можливих

ризиків та внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть досить швидко розвинути в певному регіоні чи економічній галузі; наявну динаміку змін стану глобального середовища, його стійкості та гнучкості; високий рівень ефективності державного регулювання економічних процесів тощо.

Все вищевказане є зовнішнім середовищем кожної організації та формує умови її існування та функціонування. Тому кожен з елементів макроекономічних чинників, присутніх в глобальному середовищі, має суттєвий вплив на економічну безпеку організації [3], впливаючи на її внутрішнє середовище. Однак більшість авторів відмічає, що певний обсяг внутрішніх чинників декількох організацій може стати чинником впливу на макрорівень – зупинка містоутворюючого підприємства, криза організацій перших ланок ресурсного ланцюга тощо.

Однак, на наш погляд, вплив стану макросередовища на організацію є більш вагомим, ніж вплив стану організації на макросередовище. Тож можна стверджувати, що безпека організації прямо залежить від того, наскільки стабільним, прогнозованим, сприятливим є макросередовище; наскільки глобалізація економічних процесів впорядковує та підтримує його подальший стабільний розвиток. Тому для забезпечення безпеки організації важливим вважаємо формування стратегії розвитку, що має в своєму змісті елементи прогнозування динаміки розвитку елементів макроекономіки, прогнози подальшої її глобалізації та трансформації. Це дозволить організації своєчасно підлаштуватися під перспективні потреби глобальної економіки в суб'єктах господарювання нового формату і забезпечити її безпечно довготривале існування.

Однак серед цих елементів, на нашу думку, особливою нагальної уваги вимагають:

- стан ринку робочої сили (різниця в оплаті робочої сили викликає вагомий рух окремих груп працівників, залишаючи регіональні ринки без необхідної кількості трудових ресурсів; переміщення фахівців високого рівня змінює перелік

регіоні, де є можливість розвивати той чи інший трудовий потенціал);

- законодавча база (її суттєва різниця в різних країнах при глобалізації економіки викликає пошук руху суб'єктів господарювання, що перетягує фінанси, робочу силу з одного регіону світу в інший, тим самим впливає економічний стан регіонів і, відповідно, на рівень державної підтримки, платоспроможність населення тощо);

- державна політика щодо ресурсозбереження (залежно від неї організації обирають режим та вартість оновлення основних фондів, змінюють стратегію на циркулярну тощо).

Можна зробити висновок, що елементи глобального середовища є чинником впливу на економічну безпеку організацію та рушійною силою її активного розвитку.

#### **Список використаної літератури:**

1. Люльов О. В. Макроекономічна стабільність національної економіки: монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 260 с.
2. Пархоменко Н.О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. *Вісник ХНУ імені В.Н.Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм»*. Вип.12. 2020. С. 59-68.
3. Драгун А.О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 34. 2020. С. 64-71.

*Kolomiets Tetiana,  
Student,  
State University of Trade and Economics, Kyiv*

*Maryna Slokva,  
Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of the Department of International Management,  
State University of Trade and Economics, Kyiv*

## **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE WORLD COFFEEMARKET**

Coffee is one of the most popular drinks in the world and is a very important product in the world market. The market for this product has been growing steadily in recent years, and this creates many opportunities for companies engaged in the production and sale of coffee. The coffee business ranks second in the world in terms of turn over of funds, after energy carriers, ahead of weapons and high technologies. Consequently, the analysis of trends in the development of the coffee market in the conditions of turbulence of the international economic environment is very relevant and appropriate.

The coffee market continues to show overall growth than maintain its popularity in the world. There is an increase in coffee production. Over the past five years, coffee production in the world has grown by 10%, which indicates a steady increase in demand for this product (Table 1).

In general, 90% of coffee production is concentrated in developing countries, the key among which are Latin American countries [2]. Coffee-producing countries, in particular Brazil, Colombia, Vietnam, Indonesia, and others, usually provide a significant amount of world coffee exports [3]. The most significant growth in exports is observed in Brazil, Uganda, Italy, and India, but some countries experienced a decrease in exports, in particular, Colombia, Honduras, and Indonesia.

Table 1

## Dynamics of global coffee production in 2017-2021, t

Countries	Years					Basic deviation	
	2017	2018	2019	2020	2021	Absolute	Relative,%
Brazil	3424620	3762540	3719220	3804000	2993780	-430840	-12,6%
Vietnam	2005920	1816980	1829220	1740000	1845033	-160887	-8,0%
Colombia	829440	831960	846000	858000	560340	-269100	-32,4%
Indonesia	651120	577080	685980	726000	765415	114295	17,5%
Ethiopia	440820	450660	440580	442500	456000	15180	3,4%
TheWorld	9821580	10347660	9897180	10520820	9917258	89351000	10,0%

\* Compiled by the author based on data [1]

Coffee consumption has increased in recent years, which has created positive prospects for the global coffee market. An increase in coffee consumption was observed both in developed countries, such as the United States of America, the European Union, and Japan, and in countries where the economy is growing rapidly, in particular in China and India. According to the Food and Agriculture Organization of the United Nations, the number of people who drink coffee and the volume of coffee consumed are constantly growing [4]. According to the International Coffee Organisation (ICO) Coffee Development Report 2021, global coffee consumption rose by 1.0 percent to 165.4 million bags in the coffee year 2020/21 after declining by 2.2 percent last year when the world was just facing Covid-19 [1]. Coffee consumption in the world is growing, and this trend is likely to continue in the future.

The geographical structure of coffee imports indicates that the main consumers of imported coffee are countries with high solvency of the population, developed coffee culture, but low volume of own production. The largest importer of coffee is the United States, Germany, Italy, France, Japan, Belgium, Spain, Canada, the Netherlands, and the

United Kingdom. The total volume of coffee imports in the world in the period 2017-2021 decreased by 0.08% [3].

It can be noted that the population of countries with a significant number of coffee consumers is the main driver of growth in demand for coffee. Its formation is influenced by various types of factors. In particular, this is the level of income of the population, climatic conditions, fashion trends, etc. It is also worth noting the increase in demand for organic and environmentally friendly coffee. In particular, consumers are increasingly paying attention to environmental aspects and have become more conscious about coffee production.

Ukraine is a small player in the global coffee market, so it does not produce significant volumes of coffee for export. Ukraine's share in global coffee production is insignificant and amounts to about 0.1%, while the share in consumption is constantly growing. Many Ukrainian companies import coffee from different producing countries, such as Brazil, Colombia, Vietnam, Indonesia, and others [5]. Ukraine usually imports coffee to meet domestic demand. In Ukraine, as in the world, there is a general tendency to increase coffee consumption in recent years. This indicates a high demand for coffee in Ukraine, in particular, the growing popularity of coffee drinks, as well as a coffee culture among the population, and in turn can lead to an increase in imports, since the demand for coffee exceeds domestic production.

In recent years, the coffee market is characterized in general by growth trends, which is manifested in an increase in both production and consumption. Coffee has become one of the most popular drinks in the world, and this trend will continue to intensify. The market for this product has become more diverse and corresponds to the different taste preferences of consumers. It should be noted that coffee is an important source of income for many countries, especially those specializing in the cultivation of coffee beans. The coffee market is a rather promising direction in the world market of goods and has a significant potential for its expansion.

### List of used sources:

1. International Coffee Organization – Trade Statistics Tables. – *Coffee Development Report 2021*. URL: [https://www.ico.org/trade\\_statistics.asp?section=Statistics](https://www.ico.org/trade_statistics.asp?section=Statistics).
2. Coffee bean production. Our World in Data URL: <https://ourworldindata.org/grapher/coffee-bean-production?tab=table&time=2017..3000>
3. Trade Map - Trade statistics for international business development. *Trade Map – Trade statistics for international business development*. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
4. Food and Agriculture Organization of The United Nations. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/TCL>
5. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

*Косенков Д.С.,  
аспірант,*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ДЕТЕРМІНАНТИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах глобальної економічної кризи, спричиненої світовою пандемією та війною в Україні, транспортні підприємства з однієї сторони втратили ринки туристичних та міжнародних перевезень (за оцінками міжнародних організацій лише авіаційний сектор в 2020-2022 рр. втратив близько від 60 до 40% від обсягів перевезень) [1]. З іншої сторони інтелектуалізація, прискорений розвиток технологій цифрової і віртуальної комунікації на підприємствах енергетики і телекомунікацій окреслили нові можливості для розширення ринків або нарощування потужностей [2-3]. У описаних процесах змінюється і парадигма економічного розвитку: постає необхідність переорієнтації з впровадження технічних оновлень на людиноцентричні технології надання послуг і розширення віртуальних технологій, комерціалізації інформації та знань. Втрата промислових потужностей та скорочення доходів населення провокують більш системні кризи

у виробничій сфері, промислового виробництві. А тому виникають запити на модернізацію технології надання транспортних послуг, їх інтелектуалізацію та цифровізацію.

Трансформаційні процеси, що характеризуються значним впливом інноваційно-цифровізаційних тенденцій за умови переходу до стійкого економічного зростання значною мірою залежать від рівня інвестиційної активності. Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності є однією із важливих умов підвищення рівня соціально-економічного розвитку країни в цілому. Зокрема інтенсифікація інвестиційної діяльності має сприяти інноваційному розвитку підприємств транспортної галузі та підвищенню рівня їх конкурентоспроможності.

На рівень інвестиційної діяльності транспортних підприємств впливають такі детермінанти, як: інституціональна структура, рівень економічного розвитку транспортного підприємства, рівень інтелектуалізації персоналу та управлінської системи; інноваційний розвиток транспортної та суміжних сфер економіки, тощо (рис. 1).



Рис. 1. Детермінанти впливу на активізацію інвестиційних ресурсів в модернізації транспортних підприємств



Активізація інвестиційних ресурсів для модернізації підприємств стає інструментом не лише відбудови інфраструктури транспортного комплексу України, а й відновлення національної економічної системи, конкурентоспроможності в міжнародних транспортно-логістичних мережах.

### **Список використаної літератури:**

1. ICAO. Режим доступу: <https://www.icao.int> (Дата звернення: 20 квітня травня 2023 року).
2. Reshetnikova, I., Smerichevskyi, S., Vovk, O., & Astakhov, K. (2021). Assessment of Effectiveness of Modernization of Transport Enterprises in the Context of Analysis of Innovation Determinant. *Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 237-252. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-19>.
3. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. К. : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

*Кривоус Д.Д.,  
аспірант кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Гнатюк О.П., к.е.н., доцент,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

## **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ХОЛДИНГОВИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Холдингова структура – це форма корпоративного управління, коли одна компанія контролює інші компанії (дочірні компанії) або інші підприємства (бізнеси) з метою кращого управління та збільшення ефективності. У такій структурі, холдинг-компанія володіє більшістю часток в капіталі дочірніх компаній, але вони можуть зберігати свою незалежність в управлінні і діяльності. Холдингові структури є одним із найпоширеніших способів організації бізнесу,

особливо великих корпорацій. Розвиток холдингових структур відбувається відповідно до змін в економічному середовищі та стратегічних потреб компаній.

Ключові тенденції у розвитку холдингових структур:

1. Глобалізація: Завдяки глобалізації бізнесу холдингові структури все більше розширюють свою географічну присутність.
2. Диверсифікація: Багато холдингових структур розширюють свою діяльність в різних галузях, щоб зменшити ризики та залежність від одного сектора.
3. Реорганізація: Холдингові структури часто підлягають процесам реорганізації з метою покращення ефективності та оптимізації бізнес-процесів.
4. Технологічний розвиток: Компанії, які успішно використовують інновації та нові технології, можуть мати конкурентну перевагу і зайняти лідируючі позиції у своїх галузях.
5. Фінансові стратегії: Холдингові структури активно використовують фінансові інструменти та стратегії для досягнення своїх цілей: розміщення акцій на фондовому ринку, емісію облігацій, фінансування через банки та інші фінансові операції.
6. Корпоративне управління: Холдингові структури працюють над вдосконаленням своїх систем управління, включаючи створення незалежних наглядових рад та впровадження прозорих корпоративних процедур.

Розвиток холдингових структур залежить від багатьох факторів, таких як галузеві тенденції, економічні умови, регулятивне середовище та стратегічні цілі компаній. Важливо постійно оцінювати та адаптувати холдингові структури для досягнення успіху в змінному світі бізнесу. У будь-якому випадку, розвиток холдингових структур є процесом, який вимагає ретельного планування, аналізу ризиків та добре збалансованого підходу до управління.

Розвиток холдингових структур може здійснюватися шляхом органічного зростання (внутрішнього розвитку компаній-учасників) або через здійснення

фінансових операцій, таких як придбання акцій, злиття та поглинання компаній. Варто відзначити, що розвиток холдингових структур має свої переваги і недоліки, і успішність такої стратегії залежить від конкретної ситуації та умов ринку. Компанії повинні ретельно аналізувати переваги та ризики, пов'язані з розвитком холдингових структур, перед прийняттям відповідного рішення.

Цифровізація холдингових структур – це процес впровадження цифрових технологій і рішень у діяльність холдингових компаній з метою оптимізації процесів, поліпшення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності.

Основні аспекти цифровізації холдингових структур включають:

1. Цифрові технології управління: Використання цифрових інструментів для оптимізації управління холдинговими компаніями, включаючи електронні системи управління, цифрові платформи для координації діяльності та автоматизовані системи контролю.

2. Аналітика та BigData: Використання аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних (BigData), що дозволяє отримати цінні інсайти та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Електронна комунікація та співробітництво: Впровадження електронних систем комунікації, відеоконференцій, спільних робочих платформ, що сприяють швидкому та ефективному обміну інформацією між підприємствами холдингу.

4. Електронна комерція та маркетинг: Використання електронної комерції та цифрових маркетингових стратегій для просування продукції та послуг холдингових компаній, залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

5. Інтернет речі (IoT) та автоматизація: Використання IoT-технологій для збору даних з різних датчиків та пристроїв, що дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, забезпечити моніторинг та оптимізацію виробничих процесів.

6. Кібербезпека: Забезпечення безпеки цифрових систем та даних холдингових компаній шляхом використання захисних технологій, шифрування, контролю доступу та навчання персоналу з питань кібербезпеки.

Проведений аналіз свідчить, що цифровізація холдингових структур дозволяє забезпечити більшу прозорість, ефективність та інноваційність в діяльності компаній, покращити взаємодію між підприємствами групи, а також відкриває нові можливості для розвитку та розширення бізнесу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Колесніков Д.В. Створення вертикально-інтегрованих структур у державному секторі економіки та їх роль у забезпеченні економічної безпеки України. *Стратегічні пріоритети*. 2013, С. 34-39.
2. Крючкова І.В. Структурні чинники розвитку економіки України : [монографія] / І.В. Крючкова. К. : *Наукова думка*, 2004. С. 163-164.
3. Ляпін Д.В. Основні моделі розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2012. С. 50 -54

*Левченко Д.Р.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ОПП «Економіка»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Шкуренко О.В., д.е.н., доцент,  
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **РОЛЬ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ У МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ**

В умовах трансформації на макроекономічному рівні важливу роль відіграють судноплавні компанії, які забезпечують основні торговельні вантажопотоки, що проходять Європою, Азією та США, тобто тими напрямками, де розташовані найважливіші центри світової економіки і промислового

виробництва, а також сконцентровані значні обсяги міжнародної торгівлі. Основна ціль судноплавних компаній у міжнародному контексті – налагодити та забезпечити щоденне обслуговування споживачів, використовуючи при цьому найменшу кількість суден. Дана мета досягається оптимізацією відстані та покращенням компромісу між кількома центрами консолідації та низкою фідерних портів задіяних на маршруті.

Судноплавні компанії, що працюють в сфері лінійних контейнерних перевезень, можуть надавати:

- магістральній сервіс, який передбачає перевезення вантажів великотоннажними контейнеровозами, що працюють на трансокеанських лініях між базовими портами різних макроекономічних регіонів;

- фідерний сервіс, який полягає в перевезеннях вантажів малої та середньої тоннажності судами (Feeder Ship), що працюють на фідерних лініях між базовими (магістральними) і підживлюючими (фідерними) портами відповідного регіону.

У ланцюзі постачання міжнародні судноплавні лінійні спрощують доставку товарів шляхом зниження ціни та енергоефективністю. Завдяки контейнеризації та здатності перевозити велику кількість вантажів, лінійні контейнеровози є найефективнішим видом транспорту в світі, завдяки чому відіграють важливу роль у глобальному економічному середовищі [1].

У процесі міжнародних вантажних перевезень фідерна система дозволяє інтегрувати різні види транспорту (наприклад, річковий і морський), а також обслуговувати напрямки на середніх і коротких відстанях з потоками дрібнопартійних вантажів, які доставляються з дрібних пунктів або портів до великих морських портів. У цих портах вантаж накопичується для наступного навантаження і відправки на великих лінійних судах. Ця ж система використовується і для зворотного процесу – водним шляхом вантажі дрібними партіями з вантажних портів (центрів) транспортуються в мілководні неглибокі

морські і мілководні річкові порти. Фідерна система дозволяє судноплавним компаніям ефективно накопичувати (вивозити) генеральні вантажі, особливо ті, які перевозяться морським транспортом на регулярних судноплавних лініях в контейнерах [2].

На рис. 1 представлено приклад використання фідерного маршруту: порт Константа (Румунія) – порт Рені або порт Ізмаїл (Україна).



Рис. 1 Приклад фідерного маршруту між Румунією та Україною

Наразі дані маршрути між румунським портом Констанца і українськими портами Ізмаїл та Рені стали головними експортними воротами України.

Загалом можна зробити висновок, що магістральні та фідерні перевезення доповнюють один одного та частково перекривають недоліки. Так, наприклад, коли великі судна контейнеровози використовуються на магістральних лініях для надання послуг між портами-хабами, фідерні судна (до 3000 TEU) залучаються на фідерних лініях між базовими (магістральними) і підживлюючими (фідерними) портами відповідного регіону.

### **Список використаної літератури:**

1. Vaferi M., Fallah M. S., Tayebi A. H. A Metaheuristic for the Containership Feeder Routing Problem with Port Choice Process. The Asian Journal of Shipping and Logistics. 2018. Vol. 34, no. 2. P. 119-128. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2018.06.008>
2. Фідерні перевезення: особливості та переваги. КИЙ АВІА КАРГО. Cargo. URL: <https://www.cargo-ukraine.com/fiderni-perevezennya/>.

*Метеленко Н.Г., д.е.н., професор,  
Директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потєбні,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя*

*Храпкіна В.В., д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська Академія», м. Київ*

## **ESG-РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Актуальність досліджень ESG-ризиків та перспектив реалізації проєктів сталого розвитку в Україні полягає у тому, що окреслені питання поступово стають нормою українських реалій життя: інвестори в усьому світі все більше уваги приділяють екологічній і соціальній відповідальності, управлінській культурі компаній і проєктів, які розглядають як об'єкти інвестування.

Аналіз останніх джерел. Серед авторів, які аналізують екологічні, соціальні та управлінські чинники у прийнятті інвестиційних рішень та сталого інвестування, Педро Матос [1], який зазначає, що «інвестиції, що відповідають ESG-принципам, представляють зростаючу частку в обсязі інвестицій на ринку капіталу». А. Керол [2] пропонує розглядати ESG, як чотири системних компоненти, які представлено та обґрунтовано ним у вигляді піраміди.

Мета дослідження – теоретичне та практичне осмислення процесів ідентифікації ESG-ризиків, перспектив реалізації проєктів сталого розвитку в Україні у напрямку формування ESG-стратегії розвитку бізнесу.

Методи та методика дослідження. Методами дослідження є підходи системного аналізу і синтезу, що дозволяє обґрунтовувати та систематизувати ESG-ризиків, обґрунтувати перспективи реалізації проєктів сталого розвитку.

Результати дослідження. ESG (з англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління») – зусилля компанії по кожному з цих напрямків заради сталого розвитку. Пандемія COVID-19 спричинила багато макроекономічних потрясінь. Сьогодні ми бачимо, що міжнародні організації, уряди, представники приватного та державного секторів усвідомлюють гостру необхідність бути готовими до управління кризою. Компанії, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних фінансових та товарних ринках, стикаються зі зростаючими очікуваннями інвесторів, контрагентів, кредиторів та регуляторів до питань сталого розвитку. Сьогодні від підприємств очікуються формування стратегічного бачення в галузі ESG та реалізація проєктів у галузі захисту навколишнього середовища, запобігання кліматичним змінам, зниження вуглецевого сліду продукції, безаварійної роботи, дотримання принципів корпоративного управління та прав людини. Тому побудова бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку, створення умов для безпечної та надійної виробничої діяльності дозволяє підприємствам бути ефективними без шкоди для майбутнього розвитку.

В Україні під час повномасштабної російської агресії, яка розпочалась 24.02.2022 р. і триває дотепер, найбільш вразливою стала соціальна складова ESG. Мільйони людей були змушені змінити місце проживання, втратили житло, роботу, а багато, на превеликий жаль, і близьких. Сьогодні діяльність більшості



вітчизняних компаній максимально направлена на збереження життів і здоров'я людей (внутрішньо переміщених осіб; сімей співробітників підприємств, які були змушені покинути свої домівки; співробітників, які в лавах ЗСУ). Вважається, що Україна – географічний центр Європи, але вже більше року Україна є світовим епіцентром мужності, незалежності та незламності. Україна проти своєї волі стала каталізатором глобальних змін в геополітичному протистоянні та розподілі світової економіки.

Слід констатувати, що під час війни постраждали всі форми бізнесу – великі та малі підприємства, державні і приватні компанії, але питання відновлення країни не обмежується лише економічними показниками, а й соціальними, екологічними, демографічними, культурними та історичними. З огляду на законодавство з 2018 року великі компанії зобов'язані подавати Звіт про управління, де частково розкривається питання сталого розвитку, і з року в рік підвищуються вимоги до розкриття інформації. Інтегруючись у європейське середовище, Україна змушена дбати і про зменшення впливу на довкілля. Перші кроки у сфері сталого розвитку вітчизняний бізнес зробив завдяки вивченню досвіду ключових клієнтів у власних сферах діяльності (агробізнес, енергетика, ГМК). Міжнародні бізнес-практики фокусують свою увагу не лише на прибутковості, але й на впливі на суспільство та навколишнє середовище; кожна з них проектує свої цінності на глобальному рівні, встановлюючи високі стандарти сталого розвитку для місцевих постачальників на додаток до стандартних специфікацій продукції. Так, глобальні компанії оголосили про цілі декарбонізації в рамках пом'якшення наслідків зміни клімату, таких цілей можна досягти лише шляхом декарбонізації всього ланцюга постачання, що охоплює, серед інших країн, і Україну. Скорочуючи викиди парникових газів у процесі діяльності вітчизняні підприємства роблять власний бізнес більш стійким і допомагають клієнтам досягти їхніх кліматичних цілей.

Економічна активність України суттєво постраждала через знищення виробничих потужностей, збитки, заподіяні сільськогосподарським угіддям, а також зменшення чисельності робочої сили, адже понад 14 млн. українців були змушені залишити постійне місце проживання, проте бізнес показав, що він достатньо стійкий до шоків, пов'язаних з війною: компанії сплачують податки, що дозволяє фінансувати насамперед військові витрати, підтримувати стабільність макрофінансової ситуації в країні та будувати проекти сталого розвитку на майбутнє вже сьогодні.

### **Список використаної літератури:**

1. Pedro Matos. ESG and responsible institutional investing around the world. A critical review. URL: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/book/rf-lit-review/2020/rflr-esg-and-responsible-institutional-investing.pdf> (дата звернення 15.04.2023).
2. Archie B. Carroll. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 1991, vol. 34, issue 4, 39-48. URL: [https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v\\_3a34\\_3a4\\_3a1991\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a39-48.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a34_3a4_3a1991_3ai_3a4_3ap_3a39-48.htm) (дата звернення 15.04.2023).

*Михальченко Г.Г., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємств та менеджменту,  
Навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Української інженерно-педагогічної академії (м. Бахмут)*

## **НЕОБХІДНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах соціально-економічної нестабільності проблема ефективного забезпечення населення України соціальними послугами є запорукою не лише підтримання позитивних настроїв суспільства, але і, по суті, збереження державності. Як свідчить сучасний світовий досвід, прискорений економічний розвиток та зростання рівня конкурентоспроможності регіонів і добробуту його

населення залежить від ступеня збалансованості просторового розвитку країни. Надмірні диспропорції в соціально-економічному розвитку мають негативний вплив на макроекономічні та соціальні тренди [1]. Процеси децентралізації та створення громад викликають значну кількість проблем, вирішення яких окреслено в сучасному законодавстві. Однією з найболючіших є неможливість забезпечення соціальними послугами мешканців новостворених громад у відповідності до гарантій, передбачених Конституцією України.

Безперечно за останні роки Україна формально досягла значних результатів щодо законодавчого підґрунтя для регіонального розвитку. Органи місцевого самоврядування згідно з Конституцією України і Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], а також виходячи з інтересів місцевого населення, як цього вимагає Європейська хартія місцевого самоврядування [3], можуть і зобов'язані вирішувати питання місцевого значення самостійно.

Вимогою демократії сучасного зразка, побудови якої потребує сьогодні Україна, є наближення влади до її джерела і носія – народу шляхом надання якісних публічних послуг. Світовий досвід переконує, що найбільш якісними є ті послуги, які надаються найближчим до споживача рівнем влади. Саме задля такого наближення публічних послуг до споживачів в Україні протягом останніх років і розвивається місцеве самоврядування. Система регіонального управління має будуватися, починаючи з найнижчого, базового рівня – рівня громади. Саме громадяни мають визначати можливість прийняття рішень, що впливають на їхнє життя, і реалізувати ці рішення через владу громади.

Зокрема, згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні до повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня належить забезпечення надання соціальної допомоги через територіальні центри.

На базовому рівні повинні надаватися інші послуги соціального захисту населення (виплата пенсій, субсидій, компенсації, забезпечення надання пільг). Саме на регіональному рівні місцеве самоврядування виконує найнеобхідніші функції щодо наступних напрямів: реалізація державної політики; формування пріоритетів та програм соціального розвитку регіону, громади, району; методологічне забезпечення діяльності структурних підрозділів виконкомів районних рад з питань соціального захисту населення, проведення навчання фахівців районного рівня; моніторинг дотримання законодавства; захист прав дітей та усиновлення тощо.

Але проблема забезпечення соціальними послугами залишається актуальною для більшості місцевих органів самоврядування. Особливо це стосується невеликих громад.

Не дивлячись на те, що кількість інститутів громадянського суспільства постійно зростає, простежується недостатній рівень кадрової, інтелектуальної, фінансової та інституційної спроможності громадських організацій. Залишаються актуальними питання підвищення рівня громадянської освіти, розвиток волонтерського руху, ознайомлення населення міста зі сферою сприяння розвитку громадянського суспільства.

Дієвим механізмом реалізації соціальної політики є забезпечення малозахищених громадян якісними соціальними послугами.

Основними пріоритетами розвитку громад повинно стати:

впровадження прозорих механізмів підтримки діяльності інститутів громадянського суспільства у процесі реалізації ними соціально значущих ініціатив, запровадження бюджетування за участю громадян, реалізація проекту «Громадський проект»;

проведення навчально-методичних семінарів та тренінгів для посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників Громадської ради, громадських

організацій щодо механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики;

розробка Положення «Про конкурсні механізми бюджетної підтримки інститутів громадянського суспільства» і надання на конкурсних засадах фінансової підтримки для реалізації соціальних проектів інститутів громадянського суспільства;

надання системної підтримки інститутів громадянського суспільства, що дозволить залучити додаткові організаційні, фінансові і технічні ресурси для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг;

підвищення ролі органів самоорганізації населення в житті міської громади; стимулювання ініціативи серед суб'єктів самоорганізації населення.

#### **Список використаної літератури:**

1. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики. Аналітичний звіт. URL: [https://www.surdp.eu/uploads/files/analytical\\_report\\_main\\_part\\_ua.pdf](https://www.surdp.eu/uploads/files/analytical_report_main_part_ua.pdf).
2. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994>.
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>.

*Мних О.Б., д.е.н., професор,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

### **ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасний світ характеризується складністю, мінливістю, невизначеністю та багатозначністю (т.зв. VUCA-світ). В 21 ст. формується якісно новий формат взаємовідносин бізнесу, держави, науки, інвесторів, суспільства і громадських організацій. Нового значення набувають маркетингові дослідження середовища

розвитку підприємств. Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на їх фінансовий стан підприємств, перспективи розвитку, купівельну спроможність населення, рівень його доходів і структуру споживчих витрат.

Будь-яка організаційно-управлінська проблема, вимагає її ідентифікації на інтелектуальному рівні з визначенням причинно-наслідкових зв'язків компонент системи та ресурсного забезпечення (фінансово-інвестиційного, інформаційного, кадрового, маркетингового, логістичного, інноваційного, інституціонального) у просторово-часовому аспектах для її ефективного вирішення. Проблема не може бути викорінена на тому рівні, де вона проявилася: необхідно проводити дослідження на вищому управлінському рівні, адже організаційно-управлінська система не може бути кращою, ніж люди, які її створили. Тому зовнішній прояв проблеми – це індикатор компетентності та інтелектуального рівня розвитку суб'єкта управління та вибраних ним пріоритетів при певних ресурсних обмеженнях, у тому числі й часових.

В останні десятиріччя істотно змінюється об'єктна і просторово-часова база аналізу та оцінювання організаційно-управлінських структур різних форм власності і різного рівня концентрації ринкової влади в умовах глобальних трансформацій та форс-мажорних обставин. Фільтрується і пакет програм та заходів, пов'язаних з активізацією їх інноваційної діяльності, адже приватизацією та купівлею підприємствами зовнішніх знань охоплені матеріальні і нематеріальні цінності, виробничі потужності, бази даних, зібрані на основі інформації із суспільних і державних джерел, авторські права, бізнес-плани і результати маркетингових досліджень, торгові знаки, патенти, архівна інформація, суспільно значущі послуги, квоти на шкідливі викиди в навколишнє середовище тощо. Більш інтенсивними стали процеси диверсифікації ринків та видів економічної діяльності, що ставлять топ-менеджерів перед необхідністю коригування загальних та функціональних стратегій розвитку та вибору

інструментів гнучкої адаптації в мінливому середовищі. Відповідно, захист національних інтересів, що домінує в останні десятиріччя, актуалізує проблему технологічного протекціонізму у сфері технологій управління бізнесом, що видозмінює в певній мірі продуктивний профіль гравців на ринку, їх функціональні та технологічні зв'язки.

Сильний акцент менеджменту на партнерстві, а не на суто транзакційних відносинах, традиційних злиттях і поглинаннях, продажах або виході з ринку, приносить набагато більше досвіду та цінності, незалежно від того, наскільки велика чи мала організація. Для прикладу, високий відсоток стратегічних альянсів зазнає краху. Це ризик, який багато компаній більше не можуть собі дозволити. У сучасному бізнес-ландшафті, що швидко трансформується, інвестування від шести місяців до року в непродуктивні зусилля для спільної розробки передової мобільності, індустріального Інтернету речей (ІОТ), блокчейну або рішення для надання дистанційної медичної допомоги, наприклад, може призвести до великих втрачених можливостей і частки ринку.

Використовуючи дані про альянси фірм і фінансову інформацію, у роботі [1] акцентується увага на ефективність маркетингу в стратегічних альянсах, зокрема його впливу на вартість фірми в різних технологічних середовищах. Результати досліджень показують, що успіх альянсу залежить від маркетингової ефективності фірми., а технологічне середовище відіграє слабшу роль у цьому зв'язку. Це дослідження можуть надати менеджерам рекомендації щодо управління портфелями альянсів (створені колись альянси портфелів типу Toyota з Mazda, Panasonic і Softbank; Collins & Riley). Переваги, які фірми отримують від портфелів альянсів, можуть включати: придбання нових інтелектуальних ресурсів у функціях, навичках і знаннях або доступ до нових продуктивних/ринкових можливостей, які вони не можуть отримати всередині своєї компанії. Тому портфелі альянсів є важливим генератором технологічного прогресу і рушієм вартості фірми на перспективу. Цікавими є результати дослідження китайських

альянсів [2]. Членство в альянсі позитивно пов'язане з майбутніми надлишковими грошовими запасами. Порівняно з компаніями, що не є членами альянсу, членство в альянсі збільшує надлишок готівки в середньому на 19,95 млн. дол. США і позитивним є зв'язок серед фірм із серйознішими проблемами між менеджерами та акціонерами, але слабший – серед компаній із кращим корпоративним управлінням та покращеним інституційним середовищем. Орієнтація на партнерство стає необхідністю для організацій, щоб зробити це правильно (аналіз PwC глобальних даних про альянси та спільні підприємства). Загальна кількість альянсів і спільних підприємств зростає і досягла найвищого рівня з початку століття. Це підтверджує необхідність тісної співпраці і довгострокових відносин для бізнесу [3,4].

Одним з найефективніших способів реагування на зміни в бізнесі та плинності є бізнес-модель співпраці. Коли партнери працюють так, щоб бути стратегічними та відповідальними, альянси та спільні підприємства можуть процвітати. Бізнес-модель співпраці повинна описувати та пояснювати, яким чином організація створює, доставляє та фіксує значення цінності в економічному, соціальному, культурному чи іншому контексті.

#### **Список використаної літератури:**

1. Woo Li Ko, Sang Yong Kim, Jong-Ho Lee, Tae Ho Song (2020). The effects of strategic alliance emphasis and marketing efficiency on firm value under different technological environments. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320301144>.

2. Wenrui Chen, Xinghe Liu, Yun Hong (2022). Two heads better than one? Strategic alliance and firms excess cash holdings. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320301144>.

3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.

4. Мних О.Б. Актуальні проблеми формування вартості і зміна моделей бізнесу авіакомпаній у конкурентному ринковому середовищі /Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: кол. монографія за ред. Ареф'євої О.В./ О. Я. Колещук, О. Б. Мних. Київ: ФОП Маслаков Р.О., 2019. 342 с. – с.280-299.



*Побережна З.М., д.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ АВІАПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток транспортного сектору економіки забезпечить конкурентоспроможність країни в світовому економічному просторі, дозволить увійти у європейську транспорту систему з її технічними, організаційними, екологічними нормами та надання транспортних послуг на рівні світових стандартів, саме тому особливої актуальності набуває управління сталим розвитком авіапідприємств та ефективного його функціонування на ринку.

Розвиток основних стратегічних напрямків сталого розвитку авіапідприємств базується на визначенні стратегічних цілей та врахуванні можливостей, які необхідно розкрити і зіставити із потребами споживачів та національного господарства. Серед основних напрямів діяльності авіапідприємств в забезпеченні цього виділяють:

– виробничо-господарський напрям: використанні та оцінка потенціалу авіапідприємства; розробка напрямів його розвитку відповідно до стратегії та цілей до ринкових умов; прийняття рішень щодо інвестиційних проєктів; дослідження слабких сторін та загроз тощо;

– ринковий напрям: формування ефективних стратегій авіапідприємства на ринку; підвищення рівня ринкової активності; визначення ринкової інфраструктури; формулювання запитів споживачів; оцінка конкурентів; оцінка доцільності стратегії злиття та поглинання тощо;

– інноваційно-інвестиційний напрям: визначення можливостей для розширення мережі маршрутів; оновлення парку повітряних суден; диверсифікації діяльності на нові ринки та країни; взаємодія влади й бізнесу; дотримання вимог

екологічної безпеки та регулювання правових відносин на транспорті; покращення інвестиційного клімату; зменшення податків та мита.

Основним фактором для визначення напрямів стратегічного розвитку авіапідприємств є його потенціал, при високому рівні потенціалу авіапідприємства можуть як виробляти літальні апарати та їх запчастини, так і надавати послуги з технічного обслуговування повітряних суден. Необхідно також активно досліджувати такі сучасні особливості в стратегічній діяльності авіапідприємств, як формування стійких але динамічних ринково-інституційних механізмів, які оптимально формують конкурентні переваги [1].

Одними із основних тенденцій, що гальмують розвиток авіаперевезень з боку виробничо-господарського рівня, слід виділити: недостатня забезпеченість необхідним технічним рівнем засобів навігації, засобів обслуговування пасажирів, багажу та вантажу; відсутність у авіапідприємств фінансових ресурсів для модернізації основних фондів; збільшення собівартості послуги, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, запасні частини, послуг з ремонту авіатехніки; відсутність гарантій з боку авіапідприємств щодо дотримання термінів, маршрутів перевезень; певний ступінь сезонності попиту на авіаперевезення.

Серед ринкових тенденцій виділяють участь українських авіапідприємств в міжнародній кооперації зі створення цивільної авіаційної техніки і значне оновлення матеріально-технічної бази наукових організацій авіаційної промисловості з метою розвитку технічного і технологічного забезпечення передових, науково-технічних розробок. Пріоритетним має стати використання інновацій для виробництва авіадвигунів, які повинні відповідати системі якості, що висувається міжнародними організаціями.

Негативні тенденції з боку забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності авіапідприємств виділяють: постійний дефіцит державного бюджету; відсутність власних фінансових ресурсів у більшості вітчизняних авіапідприємств;

відчутний податковий тиск; відсутність розвиненої інноваційної інфраструктури, що створює несприятливі умови для іноземних інвесторів; зношеність та застарілість парку повітряних суден; невідповідність техніко-економічних характеристик експлуатованих повітряних суден сучасним світовим вимогам; недостатня інформатизація безпеки польотів; недостатнє забезпечення кредитних механізмів фінансування лізингу повітряних суден.

Для забезпечення сталого розвитку авіапідприємства сприяє взаємодія між чинниками зовнішнього середовища та ключовими внутрішніми підсистемами управління, такими як: інформаційно-аналітична, стратегічна і корпоративна, а також контрольно-адаптаційні підсистеми, які у взаємодії між собою створюють динамічне управління розвитком авіапідприємства [2].

Таким чином, вплив сучасних тенденцій на управління сталим розвитком авіапідприємства спонукає до вирішення потенційних проблем та постійного моніторингу діяльності задля досягнення поставлених цілей та задач під впливом факторів зовнішнього середовища. Необхідною передумовою сталого розвитку авіапідприємства повинно бути досягнення ефективності функціонування, підвищення конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу забезпечить конкурентоспроможність галузі та економіки в цілому.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О., Сімкова Т., Жураківський В. (2022). Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>.
2. Васюткіна Н. В. Формування системи управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 2 (70). С. 93-98.

*Проценко В. М., д.е.н.,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Проценко А. В., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИКЛОВОЇ ЕКОНОМІКИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Сучасне суспільство стикається зі значними викликами, пов'язаними зі змінами клімату, вичерпанням ресурсів та забрудненням навколишнього середовища. Одним із шляхів вирішення цих проблем є перехід до циклової економіки, яка передбачає мінімізацію відходів та максимальне повторне використання ресурсів. Ідея розвитку підприємств машинобудування на основі реалізації принципів циклової економіки базується на постулаті, що відходи однієї промисловості можуть стати сировиною для іншої, тобто циклова економіка прагне мінімізувати виробничі відходи та забруднення шляхом впровадження ефективних технологій та процесів. Циклова економіка ставить за мету максимальне повторне використання матеріалів та виробів, щоб продовжити їх життєвий цикл та зменшити потребу у нових ресурсах. Циклова економіка сприяє розвитку послуг з ремонту та відновлення товарів, щоб продовжити їх експлуатаційний термін та уникнути непотрібного викиду відходів, підтримує процес рециклінгу, який полягає у зборі та переробці відходів з метою виготовлення нових продуктів або матеріалів.

Машинобудування – галузь, яка використовує велику кількість ресурсів та генерує значну кількість відходів. Однак, застосування принципів циклової економіки може привести до покращення екологічних показників та ефективності

виробництва. Модель циклової економіки може бути реалізована в основних напрямках практичного характеру, а саме:

виробники машин та обладнання повинні враховувати принцип розробки продуктів з урахуванням можливості їх подальшого рециклінгу та використання вторинних матеріалів при проектуванні нових моделей, що дозволить знизити використання первинних ресурсів та відходи;

розширений термін служби тобто розвиток більш довговічних та надійних машин та обладнання сприятиме зменшенню потреби у нових виробках та відповідно впливу на навколишнє середовище, що допоможе продовжити їх життєвий цикл;

співпраця між підприємствами машинобудування та іншими галузями, які можуть використати відходи як сировину, дозволить створити ефективні кругові ланцюги постачання та мінімізувати втрату ресурсів;

впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та оптимізація енергетичних процесів можуть допомогти підприємствам машинобудування зменшити своє вплив на довкілля, тобто зменшення споживання енергії у процесі виробництва є одним з ключових аспектів циклової економіки.

Розвиток підприємств машинобудування на основі принципів циклової економіки вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей та впровадження нових підходів. Деякі з цих бізнес-моделей включають:

Модель «від продажу до послуг»: замість простого продажу машин та обладнання, підприємства можуть пропонувати послуги, такі як лізинг, сервісне обслуговування та модернізація виробів. Це сприятиме збільшенню тривалості використання виробів та можливості їх повторного використання.

Модель «кругового постачання»: ця модель передбачає створення кругового ланцюга постачання, де підприємства машинобудування співпрацюють з іншими

галузями, щоб забезпечити використання відходів як вторинних ресурсів. Прикладом може бути співпраця підприємства машинобудування з підприємством, що займається переробкою металевих відходів. Відходи виготовлення машин можуть бути передані на переробку, де їх перетворять на вторинні сировинні матеріали, які потім можуть бути використані у виробництві нових машин або компонентів.

Модель «кругового дизайну»: ця модель передбачає врахування принципів циклової економіки в процесі розробки нових продуктів. Підприємства машинобудування можуть зосередитися на створенні продуктів, які легко розбираються та можуть бути відновлені або рецикловані після закінчення їх життєвого циклу. Це дозволить зменшити кількість відходів та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Розвиток підприємств машинобудування на основі принципів циклової економіки має численні вигоди, включаючи:

зменшення впливу на навколишнє середовище: впровадження циклової економіки допоможе знизити викиди забруднюючих речовин та використання природних ресурсів, сприяючи збереженню навколишнього середовища та зменшенню змін клімату;

зниження витрат на ресурси: повторне використання та переробка ресурсів дозволяють підприємствам зменшити витрати на придбання нових сировинних матеріалів, що сприяє економії коштів та поліпшенню фінансової стійкості підприємств машинобудування;

ринкові переваги: впровадження циклової економіки може стати конкурентною перевагою для підприємств машинобудування, тому що сьогодні все більше споживачів звертають увагу на екологічну відповідальність та стійкість підприємств; підприємства, які успішно втілюють принципи циклової економіки,

можуть отримати підтримку та визнання споживачів, а також залучити нових клієнтів.

Проте, реалізація циклової економіки також вимагає деяких викликів: технологічні перетворення: впровадження циклової економіки може вимагати змін у технологічних процесах та інфраструктурі підприємств машинобудування, що обґрунтовує доцільність інвестиції в нові обладнання, навчання персоналу та перегляд виробничих процесів.

Співпраця та координація при формуванні ефективної реалізація циклової економіки вимагає співпраці з іншими підприємствами, постачальниками та споживачами. Створення кругових ланцюгів постачання та управління відходами вимагає встановлення ефективних механізмів співпраці та взаємодії між різними сторонами.

Реалізації принципів циклової економіки у розвитку підприємств машинобудування є важливим кроком у напрямку сталого розвитку та збереження ресурсів. Впровадження цих принципів дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище, знизити витрати на ресурси, забезпечити довговічність та переробку продуктів, а також отримати конкурентні переваги на ринку. Для досягнення успіху в реалізації циклової економіки у машинобудуванні необхідно переглянути традиційні бізнес-моделі та впровадити нові підходи, такі як модель «від продажу до послуг» та модель «кругового постачання». Впровадження цих моделей вимагатиме технологічних перетворень та співпраці з іншими підприємствами.

Реалізація циклової економіки у машинобудуванні має великий потенціал для забезпечення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Вона вимагає спільних зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи підприємства, урядові органи та споживачів. Шлях до успіху полягає в усвідомленні важливості циклової економіки, впровадженні нових підходів та співпраці між всіма учасниками галузі машинобудування.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О. В. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки / О. В. Ареф'єва, З. М. Побережна // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2021. Випуск 10 (20).

2. Шкуренко О. В. Циркулярна економіка як передумова формування інноваційних платформ сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. *Науковий журнал «Бізнес інформ»*. 2021. № 4. С.323-330.

3. Шкуренко О. В. Вплив конвергентних технологій на розвиток циркулярної економіки на основі інноваційного співробітництва. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. (6). 2020. С. 84-96.

*Сафонік Н.П., к.е.н.,  
старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Ткаченко В.О.,  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Масоване вторгнення росії на українську територію призвело до величезних людських і гуманітарних втрат, поглиблення нестабільності, уповільнення економічного зростання, прискорення інфляції, ліквідації інвестицій у сталий розвиток, реконфігурації глобальних поставок і підвищення цін на продовольство, пальне та добрива [4].

Наслідками війни в Україні стали людські жертви та гуманітарна криза, пов'язана з переміщеними особами. Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року спричинило значні руйнування та надзвичайні втрати у великих містах України, поширившись на сільську місцевість і витіснивши велику кількість



людей. Понад 3,6 мільйона людей не мали іншого вибору, як покинути свої домівки та втекти з країни в пошуках безпеки. Мільйони людей є переселенцями в межах України. Звичайно, погіршення ситуації з продовольчою безпекою, викликане війною, призвело до порушення балансу життєдіяльності населення України, що також вплинуло на глобальну продовольчу безпеку. Ще до війни ціни на продукти харчування в Україні були рекордними. Ця ситуація спричинена ринковими умовами та високими цінами на енергоносії, добрива та всі сільськогосподарські послуги, що ще більше загострюється конфліктом.

Україна є дуже великим гравцем на світовому продовольчому ринку. До війни на експорт йшло понад 15% світового виробництва кукурудзи і близько 10% зернових. Це означає, що Україна була одним із найбільших світових експортерів в обох сегментах. Проте нині український продовольчий ринок перебуває в кризовому стані через дію багатьох чинників, які поступово спрацьовували протягом достатньо тривалого періоду [1]:

1. В останні роки погодні умови були досить несприятливими для світового врожаю сільськогосподарської продукції.

2. Зростання цін на енергоносії, переважно на газ, зумовило зростання цін на добрива, які є важливою складовою собівартості зерна та іншої сільськогосподарської продукції.

3. Вторгнення росії в Україну та початок війни також мали значний вплив на світовий продовольчий ринок.

4. Безумовно, проблеми з експортом зерна з України спричинили зміну цін на продукти харчування у світі. А через подорожчання зерна почали рости ціни на м'ясо та інші продукти харчування.

Отже, наслідками воєнних подій в контексті забезпечення продовольчої безпеки та стійкості екологічного середовища є:

1. Транспортні викиди. Одразу після вторгнення багато українців були змушені покинути свої домівки. Одночасне переміщення мільйонів людей у такому великому масштабі призводить до збільшення викидів вуглецю більш ніж на 1003000000 тонн CO<sub>2</sub> еквівалента. Варто зазначити, що майже 40% усіх викидів припадає на повернення порожнього транспорту [3].

2. Викиди від бойових дій. За оцінками експертів, сторони можуть використовувати від 5000 до 60000 снарядів на день залежно від інтенсивності бойових дій. За попередніми оцінками, загальні викиди, спричинені використанням боєприпасів, становлять близько 1 млн тонн еквівалента вуглекислого газу.

3. Пожежі. Наразі достеменно бойові дії призвели до значного збільшення кількості та розмірів пожеж: за 7 місяців спостережень кількість пожеж площею понад 1 га зросла у 122 рази порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а їх загальна площа зросла у 38 разів.

4. Післявоєнна відбудова. Зруйнована або пошкоджена цивільна інфраструктура, внаслідок бойових дій, завдає значної шкоди навколишньому середовищу.

5. За межею бідності живе понад 7 млн осіб, а частка бідного населення сягає 24%. Експерти Світового банку та Єврокомісії оцінюють вартість війни в Україні з 24 лютого 2022 року по 24 лютого 2023 року в \$134,7 млрд, а на відновлення необхідно \$410,6 млрд.

Отже, стійкість національної економіки та перспективи її подальшого розвитку з урахуванням факторів, що здійснюють вплив на безпеку продовольства і навколишнього середовища в контексті збройних конфліктів, вимагають інтеграції зусиль населення, влади, бізнесу і міжнародних партнерів та реалізації чіткої, обґрунтованої стратегії розвитку економіки націленої на протидію різним деструктивним процесам.

### Список використаної літератури:

1. Українська економіка під час війни. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinskaekonomika-pid-chas-vijny-shho-dali/>.
2. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI СВІТУ. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (36). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article>.
3. Війна росії в Україні: згубні наслідки для клімату. URL: <https://ecoaction.org.ua/vijna-rosii-naslidky>.
4. Які економічні наслідки війни в Україні? URL: <https://www.institutmontaigne.org/analyses/quel-impacteconomique-de-la-guerre-enukraine>.
5. Як війна в Україні впливає на весь світ? URL: <https://www.imf.org/fr/Blogs/Articles/2022/03/15/blog-howwar-in-ukraine-isreverberating-across-worlds-regions-031522>.
6. Сафонік Н.П. Особливості функціонування економіки України в умовах воєнного стану. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. Вільнюс: ГО «ВАДНД», 07 березня 2022 р. С. 48-52. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-19.pdf>.

*Сластяникова А. І., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Русанов А. С.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ПРОБЛЕМИ ДЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ**

В умовах нового етапу глобалізації світової економіки проблемі індустріалізації економічних систем відводиться чи не головна роль, так як остання забезпечує країнам не тільки збільшення обсягу виробництва й покращення якості життя населення, але й створює передумови для збереження економічної незалежності та стабільного розвитку національних систем, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Дослідженню проблем деіндустріалізації вітчизняної економіки України й активізації української промислової політики присвячена чимала кількість наукових публікацій [1, 2]. Однак, навіть визначення стану індустріалізації вітчизняної економіки на сучасному етапі розвитку світової економіки (в умовах затяжної фінансової кризи, перерозподілу сфер впливу й інших негативних факторів впливу) й війни в Україні на сьогодні є до кінця не вирішеним.

Тому метою даного дослідження є оцінки рівня деіндустріалізації економіки України та її вплив на розвиток країни в стратегічній перспективі.

Перш за все хотілося б визначитися з економічною сутністю самого терміну «деіндустріалізація» під яким, на думку автора, потрібно розуміти не негативне економічне явище, а природний наслідок природного чи штучного зростання розвинутих економік.

При цьому варто відзначити, що на відміну від думки таких фахівців МВФ як Б. Роуторн й Р. Рамасвами [3], які ще в 1997 році відзначали, що процеси деіндустріалізації економіки не пов'язані з глобалізацією торгівлі, автор даного дослідження вважає, що посилення глобалізаційних процесів в світі посилило й диспропорції в розвитку окремих країн та призвело до експансії розвинутих країн над країнами третього світу, що в кінцевому випадку й призвело до їх деіндустріалізації. Проте, варто відзначити, що й концепція вищевказаних авторів має право на життя оскільки процес деіндустріалізації спостерігався й в багатьох розвинених країнах світу, зокрема, у Великобританії при переході до економіки послуг й США – пов'язаний з перевагою інформаційних технологій.

Натомість для підтвердження власного бачення економічної сутності децентралізації автор пропонує звернути увагу на той факт, що за умови покращення рейтингових позицій за індексом глобалізації А. Т. Kearney, KOF-індексом глобалізації, індексом глобалізації CSGR та Global Index, які оцінюють рівень включності окремої країни до глобалізаційних процесів, в Україні,

наприклад, одночасно простежується тенденція до зниження обсягу виробництва промислової продукції. Так з 2010 по 2021 рр. обсяг промислової продукції в грошовому вимірі зріс в 4,49 рази (з 1043 млрд. грн. в 2010 р. до 4679 млрд. грн. в 2021 р.), тоді як тільки за рахунок курсової різниці він мав зрости щонайменше в 4,5 рази [4] й це без включення в розрахунок інфляційних процесів, що в свою чергу свідчить про деіндустріалізацію української економіки на фоні її заглиблення в глобалізаційні процеси.

Посилення деіндустріалізаційних процесів ще в 2018 році статистично дослідила й О. Полякова, й відзначила, що Україна деградувала з індустріального рівня розвитку економіки орієнтованого на ефективність розвитку (друга стадія) до перехідної від першої (факторно-орієнтованого розвитку) до другої стадії [1, с. 115].

Стосовно ж стратегічних наслідків деіндустріалізації для економіки, то ті ж таки Б. Роуторн й Р. Рамасвами відзначали, що процеси деіндустріалізації економік країн призводять до потреби зростання продуктивності в секторі послуг, що в свою чергу залежить від майбутніх розробок у таких сферах, як інформаційні технології, а також від змін у конкурентних структурах у цьому секторі. Проте на їх думку й продуктові інновації у виробництві й надалі залишатимуться важливими через побічні ефекти зростання продуктивності у сфері послуг.

На думку автора даного дослідження, збільшення продуктивності праці в сфері послуг не може замінити втрату промислового потенціалу, оскільки в умовах інформатизації економіки розвиток сфери послуг вимагає залучення надзвичайно великого обсягу інвестицій, що в умовах аграрної спрямованості української економіки з низьким рівнем створення доданої вартості є практично недосяжним. Для того, щоб економіка сфери послуг окремої країни, наприклад, України, запрацювала на повну й забезпечила в умовах посилення глобалізаційних

процесів зростання добробуту громадян, вона повинна суттєво позитивно відрізнятися за якістю послуг від своїх конкурентів, що можливо досягнути виключно на інноваційних засадах і, відповідно, зі значним обсягом залучення інвестиційних ресурсів.

Таким чином, щоб не звалитися в «деіндустріалізаційну яму» Україні конче необхідно забезпечити імпорт інноваційних промислових технологій ще до закінчення гострої стадії війни, так як зростання за рахунок розвитку виключно сфери послуг практично не можливо. Сьогодні значні сподівання керівництво нашої країни покладає на розвиток ІТ-галузі, але без інвестиційних «вливань» навіть ця сфера не може на рівних конкурувати з тими спеціалістами з Кремнієвої долини, Китаю чи Індії. А тому сьогодні разом з воєнною підтримкою варто піднімати питання щодо інноваційно-промислової підтримки вітчизняного бізнесу за рахунок надання доступу й інвестиційних ресурсів до проривних промислових технологій.

#### **Список використаної літератури:**

1. Полякова О. Модель оцінки стадії розвитку економіки України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2018. Вип. 40. Ч. 2. С. 115-123.
2. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Колодяжна Т. В. Оцінка конкурентоспроможності економік країн світу: теорія та практика. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 49-56.
3. Rowthorn R., Ramaswamy R. Deindustrialization: Causes and Implications. IMF Working Paper. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/Deindustrialization-Causes-and-Implications-2161>.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

*Tepluk Mariia, Ph.D. in Economics, associate professor,  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman (Ukraine)*

## **REVITALIZATION OF SUCCESS: THE ESSENCE AND IMPACT OF REVITALIZATION ON BUSINESS**

Success in business is of great importance as it determines not only the progress and prosperity of the company itself but also its impact on the economy, society, and community development. Some key aspects of the importance of success in business include: economic growth, innovation and technological progress, value creation for customers, job creation and social responsibility, attracting investments, stimulating competition, innovative solutions.

By recognizing and embracing the importance of success in business, organizations can strive for excellence, contribute to societal advancement, and create a positive impact on multiple levels. Success in business is important not only for the company itself but also for the economic development, social well-being, and innovative progress of society as a whole. This highlights the necessity of supporting and stimulating entrepreneurship and business development in all sectors of the economy. Business revitalization is a process of renewal and restoration of a company's activities with the aim of improving its competitiveness, ensuring sustainable development, and restoring profitability. This process may be necessary when a business is experiencing a decline, facing profitability issues, or has lost its market relevance. Business revitalization encompasses a wide range of measures and strategies aimed at restoring its viability and enabling effective operations. Key aspects of business revitalization include:

- Situation analysis: Assessing the current state of the business, identifying reasons for its decline in performance, and identifying weaknesses.

– Strategy development: Developing a new strategy that takes into account market changes, the competitive landscape, and customer needs. This may involve repositioning the business, introducing new products or services, changing marketing strategies, and more.

– Internal changes: Reviewing internal processes and systems, improving management, optimizing costs, enhancing product or service quality, upgrading technological equipment, and more.

– Employee engagement and development: Attracting qualified employees, providing training and development opportunities, motivating staff, and building an effective team.

– Marketing strategy development: Defining target audiences, developing an effective marketing plan, utilizing digital marketing tools, building a brand, and communicating with customers.

– Financial resource mobilization: Identifying sources of funding for implementing revitalization measures, reviewing the financial strategy, attracting investors, or seeking alternative capital sources.

– Stakeholder engagement: Establishing collaborative relationships with suppliers, distributors, partners, and customers, building trust and cooperation.

– Monitoring and analyzing results: Systematically monitoring the outcomes of implemented measures, evaluating their effectiveness, and adjusting the strategy based on the obtained data.

Business revitalization is an important process as it allows companies to adapt to changes in the competitive environment, maintain or enhance their competitiveness, and ensure sustainable growth. It enables businesses to overcome crisis situations, renew themselves, and adapt to changes in market needs and customer requirements. Revitalizing business success has a significant impact on enterprises. The essence of this process lies in the renewal and restoration of a business that is experiencing structural



degradation or a crisis state. Revitalization contributes to changes in the internal and external activities of the enterprise, aiming to achieve stable development and restore its market position. One of the main impacts of revitalization on business is the improvement of competitiveness. The revitalization process allows for strategic changes within the enterprise, product updates, adoption of new technologies, and improved management. This helps businesses adapt to market changes, meet evolving customer needs, and increase their attractiveness. Revitalization also has a positive impact on the financial performance of the enterprise. It increases sales volumes, attracts new customers, enhances loyalty and satisfaction among existing customers, optimizes costs, and improves production efficiency. This leads to increased profits and improved financial standing. Additionally, revitalization contributes to changing the company's image and its perception by the public. After implementing revitalization measures, a company can gain a positive reputation as a subject demonstrating readiness for change, innovation, and responsible business practices. This creates additional opportunities for attracting new customers, partners, and investors, as well as fostering long-term relationships with stakeholders.

The implementation of revitalization programs also promotes community development and social well-being. Businesses actively engaged in revitalization can create new jobs, provide stable income for local residents, contribute to the development of local infrastructure and cultural environments. This strengthens social and economic resilience within local communities and enhances quality of life in these regions. Therefore, business success achieved through revitalization is a crucial factor for the stable development of an enterprise. It enhances competitiveness, financial stability, and the company's image, while also having a positive impact on the social and economic environment. Integrating revitalization strategies and approaches can be a significant step for enterprises to achieve success and ensure sustainable development in today's business landscape.

### **References:**

1. Adams, R., & Jeanrenaud, S. (2019). Business revitalization: A review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 36-60.
2. Glaeser, E. L., & Ponzetto, G. A. M. (2014). Shrouded costs of government: The political economy of state and local public pensions. *Journal of Public Economics*, 116, 74-88.

*Ус Ю.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Кострова Т.В.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ**

Економічна трансформація – якісні перетворення економічної системи, її вихід за межі стабільного функціонування та перехід у стан нерівноваги, кількісних і якісних змін різної інтенсивності та спрямованості. Водночас економічна трансформація є складним, різнорівневим та багатоаспектним процесом, який можна структурувати за глибиною (зміни кількісних параметрів економічної системи в рамках попередньої якості чи перехід до нової якості); за інтенсивністю (швидкі, переважно якісні, чи повільні, переважно кількісні, перетворення); за характером (еволюційні чи революційні); за спрямованістю (прогресивні, регресивні, циклічні, інверсійні); за охопленням елементів системи (часткові або загальносистемні).

Значення макроекономічної стабілізації [1, с.32]

Макроекономічна стабілізація є основою для сталого економічного розвитку. Вона забезпечує зниження економічної нестабільності, збереження

інвестиційного клімату та зростання довіри як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Макроекономічна стабілізація сприяє створенню сприятливих умов для економічного зростання та підтримки соціально-економічної стабільності.

#### Глобалізація та виклики сучасної економіки

Глобалізація має значний вплив на трансформацію сучасної економіки. Світова інтеграція прискорює переміщення капіталу, товарів та послуг через кордони. Це створює нові можливості для економічного розвитку, але також вносить додаткові ризики та виклики. Фактори глобалізації, такі як зростання міжнародної торгівлі, інтеграція фінансових ринків і швидкість зв'язку, створюють необхідність пристосування економік до нових умов. Збільшення конкуренції на світовому ринку, коливання валютних курсів та фінансові кризи стають викликами, з якими стикаються сучасні економіки.

#### Трансформації сучасної економіки

В умовах макроекономічної стабілізації сучасна економіка зазнає ряд трансформацій. Деякі з них включають:

1. Диверсифікація економіки: Країни залежать від різних галузей, а не обмежуються лише одним сектором. Диверсифікація сприяє зменшенню ризиків та підвищенню стійкості економіки в умовах змін.

2. Інновації та технологічний прогрес: Розвиток нових технологій і інновацій є ключовим фактором для зміни сучасної економіки. Це включає цифрові технології, штучний інтелект, автоматизацію та інші технологічні зрушення, які змінюють структуру економіки і спосіб виробництва.

3. Розвиток людського капіталу: Інвестиції в освіту, навчання та розвиток навичок стають все більш важливими для сучасної економіки. Людський капітал є ключовим ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність і інноваційний потенціал.

#### Важливість макроекономічної стабілізації для трансформації економіки

Макроекономічна стабілізація створює необхідні умови для притоку інвестицій, сприяє розвитку підприємництва та стимулює економічне зростання. Вона також допомагає зменшити ризики фінансових криз та зберегти довіру громадськості до економічної політики. Макроекономічна стабілізація створює основу для здійснення структурних реформ, які сприяють покращенню продуктивності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Уміння адаптуватися до трансформацій сучасної економіки та забезпечення макроекономічної стабілізації є ключовими факторами для успішного розвитку країн. Ми повинні розуміти вплив глобалізації та викликів, які вона приносить, і активно працювати над трансформацією економіки, зосереджуючись на забезпеченні стабільності та стимулюванні росту. Макроекономічна стабілізація є необхідною передумовою для досягнення цих цілей, та її значення не може бути недооцінене.

*Ус Ю.В., к.е.н., доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Токарєв В.В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **УКРАЇНА ЯК НОВИЙ РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР ЄВРОПИ: ПІСЛЯВОЄННІ ВИКЛИКИ**

Ресурсний потенціал з точки зору регіону як господарюючого суб'єкта є важливим чинником, що впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності його підприємств, підвищення конкурентоспроможності регіону в цілому.

У вітчизняній економічній літературі ресурсний потенціал, у широкому розумінні, можна трактувати як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які

можуть бути використані. Або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь.

Ресурси – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі. Особливістю категорії ресурси є їхня відтворюваність, яка здійснюється як у формі споживчої вартості так і у формі вартості. Процес функціонування підприємств постійно вимагає залучення нових ресурсів [2].

Термін «потенціал» – це можливість, здатність, сила, що існує в прихованій формі і може виявлятися за певних умов. Отже, потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей.

Ресурсний потенціал – це не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства чи цілого регіону, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела [1].

Останнім часом значна увага приділяється питанням післявоєнної відбудови України, в тому числі джерелам ресурсів, які можуть бути задіяні в цьому процесі. За оцінками національних та міжнародних експертних інститутів, втрати ВВП України у 2022 році внаслідок військової агресії РФ можуть становити від 30% до 50%. В абсолютних цифрах у цінах 2021 року це відповідатиме 1,6-2,7 трильйонів гривень (56-92 млрд. доларів США) «невиробленої» продукції упродовж року.

Окрім того, матеріальні збитки внаслідок масштабних руйнувань інфраструктурних та цивільних об'єктів оцінюють від 500 до 1000 млрд. доларів США.

Відновлення ВВП України до докризового рівня потребуватиме залучення міжнародного фінансування фондів з відбудови економіки України та активізації фіскального та монетарного інструментарію з метою відновлення інвестиційних процесів в Україні.

За різними оцінками, сукупні потреби у фінансуванні відновлення економіки України становитимуть близько 1 трильйона доларів США [3].

Процес формування та використання фінансових ресурсів держави є невід'ємною частиною сучасних фінансових та соціально-економічних взаємин у суспільстві. Від ефективності його організації та регулювання залежить стан національної економіки, темпи економічного зростання, рівень добробуту населення, розвиненість виробничої і соціальної інфраструктури та багато інших компонентів соціально-економічного розвитку держави. На сучасному етапі всі економічні суб'єкти гостро відчувають дефіцит фінансових ресурсів. Україна не є винятком. Тому постає питання дослідження процесу формування і розподілу фінансових ресурсів держави та знаходження шляхів його раціоналізації.

У рамках програми реформ уряд має намір розробити нову економічну модель держави, згідно з якою Україна повинна стати «ресурсним центром Європи».

Широкомасштабна війна створила нові виклики та нові пріоритети роботи, які змушують переосмислити роль проєкту «Українська архітектура реформ». Уряд має намір зосередити свою діяльність на десяти ключових напрямках і реформах: розробка нової економічної моделі України як ресурсного центру Європи; реформа сектору цивільної безпеки; оновлення політики щодо ветеранів; реформа енергетики з упором на енергонезалежність і модернізацію; відновлення; масштабна соціальна реформа; підтримка бізнесу; подальша реформа освіти; реформа митниці; реформа системи держуправління [3].

Аналіз аспектів економічного потенціалу України дає підстави виділити в Україні проблемні регіони. Тому для проведення ефективної політики важливим є аналіз економіки регіонів, виявлення проблем та перспектив їх вирішення для покращення соціально – економічного розвитку регіонів держави та України в цілому.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7 (85). С. 71-76.
2. Лейбович А. В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід. Економічні науки*. 2018. № 10. С. 60- 67.
3. Ресурси України для фінансової стабільності під час війни та відбудови // <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/22/686099/>.

*Шевчук В.О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

### **СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ**

Як у більшості держав-членів Європейського Союзу, в Україні існує система державних органів та організацій, які функціонують в сфері інтелектуальної власності щодо її охорони.

До 2011 р. в Україні діяв Державний департамент інтелектуальної власності (ДДІВ), що підпорядковувався і функціонував у складі Міністерства освіти і науки України. Основними завданнями ДДІВ були: участь у забезпеченні реалізації державної політики в сфері інтелектуальної власності; визначення пріоритетних напрямів розвитку у сфері інтелектуальної власності; організаційне забезпечення охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності. На підставі Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) № 346 від 28 березня 2011 р. ДДІВ було

ліквідовано, а його функції передано до Міністерства економіки (Мінекономіки), яке 9 грудня 2010 р. шляхом реорганізації було перетворене на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (Мінекономрозвитку). У системі виконавчої влади воно виконувало важливу роль щодо охорони інтелектуальної власності і реалізувало державну політику у цій сфері. Міністру економічного розвитку та торгівлі був підпорядкований центральний орган виконавчої влади – Державна служба інтелектуальної власності (ДСІВ), основними завданнями якої були реалізація державної політики у сфері інтелектуальної власності та внесення на розгляд пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у цій сфері.

Варто зазначити, що система державної охорони прав інтелектуальної власності в Україні показала низьку ефективність у вирішенні важливих питань і нездатність забезпечити подальший розвиток сфери інтелектуальної власності. 1 червня 2016 р. КМУ розпорядженням №402-р ухвалив Концепцію реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні, яка визначала концептуальні засади формування та реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності [1].

23 серпня 2016 р. Постановою КМУ № 585 Державну службу інтелектуальної власності було ліквідовано і 11 травня 2017 р. Кабінет Міністрів України Постановою № 320 передав Мінекономрозвитку її функції з реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності.

29 серпня 2019 р. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України було перейменовано в Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономіки), у структурі якого був утворений Департамент інтелектуальної власності (ДІВ), до якого перейшли функції колишньої ДСІВ. 28 грудня 2019 р. його було перейменовано на Департамент розвитку сфери інтелектуальної власності, потім – на Департамент інвестицій, інновацій та інтелектуальної власності.



Нині система державної правової охорони та управління сферою інтелектуальної власності, згідно з Концепцією реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні, має не трирівневу, а дворівневу структуру, до складу якої входить Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України та Національний орган інтелектуальної власності (НОІВ), функції якого виконує державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». До того ж система державної охорони інтелектуальної власності в Україні й надалі знаходиться у стані реформування, адже відбувається приведення і адаптація законодавства України у сфері інтелектуальної власності до вимог законодавства Європейського Союзу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Духовна О. Реформування державної системи правової охорони ІВ: до чого готуватися. *Юридична газета*. Всеукраїнське професійне юридичне видання. 2019. № 24 (678). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/reformuvannya-derzhavnoyi-sistemi-pravovoyi-ohoroni-iv-do-chogo-gotuvatisya.html>.

*Шелест О. Л., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

З початком повномасштабної російсько-української війни, розв'язаної на території України, бюджети територіальних громад стикнулися з важкими випробуваннями, що супроводжуються трансформацією бюджетної політики, оновленням бюджетного процесу, переосмисленням підходів до використання фінансового потенціалу територіальних громад.

У період воєнного стану, наслідки якого негативно вплинули на економічне та соціальне середовище, надзвичайно важливим стає стабільність, результативність і ефективність бюджетної системи, як необхідної умови перетворення бюджетно-боргових та фінансово-інвестиційних процесів.

Пріоритетність відновлення бізнесу в умовах воєнного стану обґрунтувала впровадження економічних механізмів підтримки суб'єктів господарювання щодо оподаткування та загальнообов'язкового державного соціального страхування [1].

Ці кроки державної підтримки бізнесу та стимулювання його функціонування вплинули на фінансові ресурси органів місцевого самоврядування, обсяг яких значно зменшився за джерелами надходжень, яких торкнулися пільги зі слати податків і зборів.

До бюджету Харківської міської територіальної громади за 2022 рік надійшло 15 084,0 млн. грн., з яких доходи загального фонду склали 13 216,6 млн. грн. (83,5%), спеціального – 174,8 млн. грн. (1,1%), трансферти – 2 432,6 млн. грн. (15,4%). Внаслідок військових дій та запроваджених в Україні на час війни податкових пільг виконання планових показників бюджету Харківської міської територіальної громади на 2022 рік по доходах склало 86,3% , у тому числі: по загальному фонду – 86,6%, по спеціальному фонду – 53,9%, по трансфертах – 88,5% [2].

До плану на рік недоотримано 2 515,9 млн. гривень, у тому числі власних доходів – 2 200,5 млн. гривень. Порівняно з 2021 роком доходи бюджету територіальної громади зменшились на 1 486,5 млн. гривень (на 8,6%), в тому числі: власні доходи – на 1 112,8 млн. гривень (на 7,7%), трансферти – на 373,7 млн. гривень (на 13,3%).

Основним дохідним джерелом бюджету залишається податок на доходи фізичних осіб (9 097,9 млн. гривень або 100,5% до плану на рік), за рахунок якого сформовано 68,8% загального фонду бюджету (без урахування трансфертів).

У порівнянні з 2021 роком його обсяги зросли на 1 346,3 млн. гривень (на 17,4%) за рахунок збільшення у 7,2 рази податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу (з 464,9 млн. гривень до 3 362,0 млн. гривень). Поряд з цим, знизився податок на доходи фізичних осіб із доходів платників податків у вигляді заробітної плати на 21,0% (на 1 421,6 млн. гривень), із доходів платника податку інших ніж заробітна плата на 23,7% (на 63,8 млн. гривень) і за результатами річного декларування на 27,7% (на 65,4 млн. гривень).

Місцеві податки і збори є другим за обсягом надходжень джерелом загального фонду бюджету Харківської міської територіальної громади, питома вага якого становить 26,5% в обсязі доходів. Їх надходження за звітний період склали 3 498,5 млн. гривень або 67,6% до планових показників на 2022 рік.

Надходження податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, склали 154,4 млн. гривень (36,0% до плану), проти 2021 року обсяги податку зменшилися на 235,4 млн. гривень (у 2,5 рази).

Зазначене обумовлено тим, що Законом України від 24 березня 2022 року № 2142 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» встановлено, що не нараховується та не сплачується податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за об'єкти нерухомості, у тому числі їх частки, які розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії:

- за 2021 та 2022 податкові (звітні) роки – за об'єкти житлової нерухомості, які перебувають у власності фізичних осіб;

- за період з 1 березня 2022 року по 31 грудня 2022 року – за об'єкти житлової нерухомості, які перебувають у власності юридичних осіб;

- на період з 1 березня 2022 року по 31 грудня року, в якому припинено або скасовано воєнний стан, – за об'єкти нежитлової нерухомості.

Плати за землю отримано 638,9 млн. гривень (32,5% до плану), недоотримано до бюджету 1 324,3 млн. гривень. Проти показників минулого року її обсяги зменшились на 1 201,2 млн. гривень (у 2,9 рази).

Низький рівень надходжень плати за землю обумовлений призупиненням згідно з нормами Закону України від 15 березня 2022 року № 2120 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» з 1 березня поточного року нарахування та сплати плати за землю за земельні ділянки, що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії.

З загального обсягу плати за землю надходження орендної плати склали 343,5 млн. гривень або 29,7% до плану, недоотримано 811,3 млн. гривень. Порівняно з 2021 роком обсяги орендної плати зменшились у 3,2 рази (на 749,0 млн. гривень).

Обсяг єдиного податку за 2022 рік склав 2 694,4 млн. гривень або 98,0% до плану (недоотримано 55,3 млн. гривень) і зменшився у порівнянні з 2021 роком на 8,9% (на 261,9 млн. гривень). Зменшення обсягів податку пов'язане із законодавчим наданням з 1 квітня 2022 року до припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану на території України фізичним особам-підприємцям – платникам єдиного податку першої та другої групи права не сплачувати єдиний податок, а також наданням фізичним особам-підприємцям та юридичним особам (без обмеження щодо кількості осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах з розміром доходу до 10 мільярдів гривень) можливості переходу у зазначений період на 3 групу платника податку зі ставкою єдиного податку 2% [3].

В таких умовах процес надання населенню послуг, що забезпечують належний рівень життя, досягнення позитивних соціально-економічних тенденцій розвитку територіальних громад обумовив необхідність регулювання фінансово-

бюджетних відносин та переорієнтацію видатків місцевих бюджетів на вирішення критичних проблем.

З метою ефективного використання бюджетних коштів на державному рівні впроваджено ряд заходів, спрямованих на збереження фінансового потенціалу держави під час війни.

Ключові зміни бюджетного та податкового законодавства дозволили відрегулювати доходи і видатки державного та місцевого бюджетів, оптимізувати галузеву структуру економіки, виконати бюджетні програми, спрямовані на подолання та пом'якшення наслідків воєнних дій.

Трансформаційні перетворення бюджетної політики в умовах воєнного стану надали можливість на місцевому рівні вирішити існуючі питання соціального та економічного розвитку територіальних громад, ефективного виконання місцевих бюджетів, фінансового забезпечення управлінських рішень, пов'язаних з безперерйним функціонуванням галузей і сфер міської інфраструктури, комунальних підприємств, установ та закладів бюджетної сфери.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>.
2. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Функціонування фінансової системи, її реформування та розвиток». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/functioning-of-the-financial-system.pdf>.
3. Трансформація бюджету Харківської міської територіальної громади під час війни. Інформаційно-аналітичні матеріали / Т. Д. Таукешева, Г. В. Даудова та ін. Харків: КП «Міська друкарня». 2023.135 с.

*Юхнов Б.Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ШОКІВ НА ПРОЦЕСИ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

Російська агресія в Україні є дуже сильним зовнішнім шоком і суттєво впливає на всі макроекономічні процеси, зокрема, й на особливості міжнародної трудової міграції. Проблеми та суперечності аналізу посиленої хвилі міграції, насамперед, в Європі потребують подальшого змістовного розгляду. Якісне і кількісне оцінювання підсумків зазначених процесів має спиратися на авторитетні теоретичні положення та досвід як вітчизняних, так і закордонних досліджень.

Руйнівний вплив воєнних дій в нашій країні підтверджується даними Національного банку України, за якими у 2022 році ВВП скоротився на 30,3%, рівень безробіття зріс з 9,8% до 25,8%, а інфляція становила 26,6% у річному вимірі [1].

Вкрай тяжкі наслідки може принести зовнішня міграція українців. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), статус тимчасового захисту у країнах Європи до 3 січня 2023 року отримали близько 4,9 млн. українських біженців [2]. Тобто війна стала справжнім шоком для суспільства в цілому та економіки країни, зокрема. Тому логічним є звернення до теоретичних засад економічних шоків.

Теорія економічних шоків почала складатися ще з часів «Великої депресії» 1929-1933 рр. Етапними для поглиблення теорії макроекономічних шоків стали Друга світова війна, світові кризи 1974-1975, 1997-1998 і 2008-2009 рр., пандемія COVID-19, агресія росії в Україні. Наслідки шоків обумовлені неочікуваними та стохастичними процесами, що впливають на хід економічних процесів з

порушенням досягнутих балансів. Йдеться про фундаментальні зміни макроекономічних показників, волатильність світових ринків, коливання економічної політики, революційні технологічні оновлення. Результатом шоків процесів є дисбаланси, рецесія, здешевлення активів, погіршення ринкових індикаторів, негативні очікування бізнесу та населення.

Шоківі події справляють суттєвий вплив на функціонування ринків праці, які суперечливо реагують на несподівані суспільні коливання. Нестабільна зайнятість у сучасних умовах може розглядатися в еволюційному контексті як процес руйнування соціального контракту середини ХХ століття, що заснований на довгостроковій зайнятості, соціальному страхуванні й пенсійному забезпеченні за допомогою комбінації державних і приватних пільг. Причини дисбалансу на ринку праці носять системний характер і повинні розглядатися у зв'язку із процесами інституціональних і технологічних змін, а також певної соціально-економічної політики.

Ліберальні міграційні законодавства розвинених країн, прийняті на межі ХХ – ХХІ ст., мали як наслідок формування ринків праці дешевої іноземної робочої сили. Але наступна зміна ліберальних методів регулювання виявилася й в міграційних стратегіях, що засновані на стримуванні надлишкової масової міграції з бідних країн. Відповідно, й в теорії питання про вплив трудової міграції на економіку дотепер немає єдності.

Сучасні закордонні теорії міграції засновані на постулатах неокласичного підходу, який визначає рух трудової міграції с вектором від країн і регіонів з надлишковим людським потенціалом у країни з високим попитом та обмеженою пропозицією. Невідповідності стають очевидними, коли використання дешевої праці мігрантів дає прибуток на корпоративному рівні, у той же час у

макроекономічних оцінках відзначають технологічний застій, консервацію низького рівня умов і оплати праці. Надлишкова пропозиція дешевих трудових ресурсів призводить до зниження трудових стандартів, стимулів технічного розвитку, купівельної спроможності населення. Надалі має місце вповільнення зростання продуктивності праці й інноваційної активності, економіка країни попадає в «міграційну пастку».

Міграційна політика розвинених країн у значній мірі заснована на залученні іноземної робочої сили, яка масштабами й структурою не повинна зачіпати інтереси зайнятості громадян країни, що запрошує. Особливості ринку праці розвинених країн стають більш зрозумілими в контексті теорії подвійного ринку праці М. Піоре, згідно з якою в розвинених країнах мігранти з бідних країн займають особливий ринок праці за фахом низької кваліфікації, що й не користуються попитом у місцевого населення [3].

Трудова імміграція справляє на економіку розвинених країн позитивний вплив, сприяє переміщенню знань і компетенцій, розвитку світової торгівлі, передачі технологій і впровадженню інновацій.

Така позиція превалює в оцінках західних економістів і заснована на економічних розрахунках і зіставленнях. Разом з тим очевидно, що конкуренція іммігрантів з місцевими кадрами теж має місце, а така постановка питання дозволяє глибше зрозуміти межі особливого ринку праці мігрантів і оцінити можливості їхнього перегляду за рахунок використання національних кадрів.

Після закінчення війни ключовим питанням нашої держави стане відновлення національної економіки та повернення мігрантів на батьківщину. Підтримка процесу повернення біженців, забезпечення їхньої реінтеграції та зайнятості в українській економіці сприятимуть швидкому відновленню



економічної діяльності в Україні та формуванню засад для довготривалого сталого економічного зростання. Усі практичні кроки повинні спиратися на міцні теоретичні засади, зокрема, класичні дослідження міжнародних ринків праці та процесів трудової міграції.

#### **Список використаної літератури:**

1. Просто про економіку (на основі матеріалів Інформаційного звіту за січень 2023 року) [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-sichen-2023-roku>. – Дата звернення: 26.04.2023.
2. Українські мігранти підіймають економіку Європи. Що буде з економікою без них? [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/>. – Дата звернення: 26.04.2023.
3. Островський І.А., Юхнов Б.Ю. Теоретичні аспекти міжнародної трудової міграції на тлі зовнішніх шоків. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2022. (169). С. 33-38.

## СЕКЦІЯ 2 УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

*Аберніхіна І.Г.,  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,  
Інститут промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро*

### **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАХУВАННЯ ТВОРІВ МИСТЕЦТВА**

Страхові послуги в майновому секторі включають в себе страхування нерухомості, автомобілів, творів мистецтва та інших цінних речей.

Страхування нерухомості може забезпечити захист від різних ризиків, таких як пожежі, повені, вітряні бурі, крадіжки тощо. Дана страхова послуга актуальна для власників житлових будівель та комерційних приміщень.

Страхування автомобілів може забезпечити захист від ризиків, пов'язаних з аваріями, крадіжками та іншими подіями, що можуть призвести до фінансових втрат власників.

Страхування творів мистецтва та інших цінних речей може забезпечити захист від ризиків, пов'язаних з крадіжками, пошкодженням або втратою. Дана послуга актуальна для музеїв та галерей, колекціонерів, та інших приватних осіб, у яких є цінні речі або твори мистецтва [1].

Зупинимось на більш детальному розгляді страхової послуги щодо страхування творів мистецтва або інших цінних речей.

У практиці страхування творів мистецтва і творів колекціонування страховики розрізняють страхування: творів образотворчого мистецтва (живопис, друк, фотографії, рідкісні книги); антикварної зброї; колекційних вин; ювелірних прикрас; колекційних автомобілів; рідкісних марок і монет; інших об'єктів колекцій [2].

Страховання творів мистецтва зазвичай забезпечує захист від ризиків, пов'язаних з крадіжками, пожежами, повеннями, пошкодженнями та іншими подіями, які можуть призвести до втрати або пошкодження цінних творів. Страховання може покривати вартість реставрації або заміни предмета в разі його пошкодження або втрати [3].

В Україні є певна кількість страхових компаній, які надають послуги зі страхування творів мистецтва. Деякі з найбільш відомих страхових компаній в Україні, які пропонують дану послугу, приведені в табл. 1.

Таблиця 1

Страхові компанії, що надають послуги зі страхування творів мистецтва

Страхова компанія	Характеристика послуги
AXA Insurance	пропонує страхування творів мистецтва як окремого продукту. Вона має досвід роботи зі страхуванням цінних речей та творів мистецтва та пропонує індивідуальний підхід
UNIQA Insurance	пропонує страхування з використанням спеціальних технік зберігання та перевезення творів мистецтва, щоб забезпечити максимальний рівень їх захисту
INGO Ukraine Insurance Company	компанія, яка пропонує страхування творів мистецтва, включаючи живопис, графіку, скульптуру та інші об'єкти мистецтва
PZU Ukraine Insurance	пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта та забезпечує максимальний рівень захисту об'єктів мистецтва
Euroins Ukraine	надає захист для різних видів об'єктів мистецтва, включаючи картини, скульптури, антикваріат та інші цінності.

*Узагальнено автором.*

Зазначимо, що це не є повний перелік страхових компаній в Україні, які пропонують страхування творів мистецтва.

Одним з важливих аспектів страхування творів мистецтва є оцінка їх вартості. Це може бути складний процес, оскільки цінність предмета може залежати від багатьох факторів, таких як його історія, авторство, рік створення, стан та інші. Оцінка творів мистецтва може проводитися незалежними

експертами, які мають ліцензію на провадження таких експертиз та відповідний досвід.

Іншим важливим аспектом страхування творів мистецтва є умови страхового полісу. Вони можуть містити виключення щодо покриття певних ризиків або обмеження щодо суми страхового відшкодування. Перед підписанням страхового полісу важливо ознайомитися з умовами та детально обговорити їх зі страховиком, щоб бути впевненим, що отримаєте необхідний захист у разі потреби.

Умови страхування творів мистецтва можуть варіюватися в залежності від страхової компанії, типу страхового полісу, від рівня ризику, який страхується, вартості об'єкта мистецтва та інших факторів.

Для оформлення страхування творів мистецтва, зазвичай необхідно надати детальний опис та фотографії об'єктів, їхню оцінку та інші документи за запитом страховика, які можуть знадобитися для адекватної оцінки завданого збитку, його відшкодування в разі їх втрати або пошкодження. Також можуть бути встановлені додаткові вимоги щодо зберігання мистецьких об'єктів та їх перевезення в разі необхідності.

### **Список використаної літератури:**

1. Зверховська В. Ф. Особливості договору страхування культурних цінностей за законодавством України. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2018. № 2. С. 53-61.

2. Карпов В.В., Денисюк Ж.З. К 26 Формування мистецьких колекцій: визначення оціночної вартості музейних творів : навч. посіб. Київ : НАКККіМ, 2020. 112 с.

3. Шпирало-Запоточна Л. Особливості страхування культурних цінностей у контексті сучасного художнього процесу. *Вісник Львівської національної академії мистецтв*. URL: [https://lnam.edu.ua/files/Academy/наука/visnyk/pdf\\_visnyk/23/41.PDF](https://lnam.edu.ua/files/Academy/наука/visnyk/pdf_visnyk/23/41.PDF).

*Андрієнко М.М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Василенко В.С.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
кафедра економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА»**

Серед основних чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства є сучасні знання та культура, що відповідно характеризують людські якісні характеристики. Таким чином, ефективність діяльності підприємства залежить не тільки від техніко-технологічного, але й від людського чинника. Сучасна практична діяльність підприємства залежить від мінливості, ситуаційності, ризиків та інших трансформаційних процесів, результати впливу яких у значній мірі залежать від людей, оскільки кожна людина характеризується системою цінностей і правил, нормами поведінки, сповіданням традицій та моделей господарювання, тобто всі ці складові є елементами корпоративної культури.

Вивченню поняття корпоративної культури присвячено чимало праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, науковців та практиків. Вперше термін корпоративної культури було вжито в 19 столітті німецьким фельдмаршалом та військовим теоретиком Мольтке, який значну увагу приділяв взаємовідносинам у офіцерському оточенні. Пізніше в 1982 році Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді визначили як основний чинник, що визначає поведінку в організації та впливає на її соціальний розвиток. Саме завдяки їм було встановлено, що на успіх підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках виливають крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління та інноваційних

старечій, ще й такі чинники як: сильна культура та особливий стиль [1]. Вивченню поняття корпоративної культури приділяли увагу такі відомі науковці: Г. Морган, М.Мескон, К.Голд, Е.Шейн та інші. Серед вітчизняних дослідників доцільно виділити таких як Захарчишин Г.М., Канюта С.М., Іванюта В.Ф., Кицак Т.Г., Жовнір Н.М., Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. та інші. Чимало науковців визначають, що корпоративна культура підприємства значно впливає на результати діяльності підприємства. «Корпоративна культура – це певний фон діяльності організації, який сприяє посиленню вектора результативності залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури чи роду діяльності. Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації» [2].

В поглядах на корпоративну культуру існує дискусія, що стосується поняття організації, тобто існування поняття «організаційна культура». Проте, враховуючи сучасні реалії ринкової економіки, де головну роль відіграють бізнесові структури, то стосовно бізнесу буде більш доцільніше говорити про «корпоративну культуру», оскільки комерційні організації всі є корпораціями. Тому у нашому випадку «організаційна культура» буде називатися «корпоративною культурою», оскільки наука менеджменту під діловою організацією розуміє підприємство, що займається певним видом бізнесу.

Доцільно також відмітити, що при вивченні поняття корпоративної культури слід звернути увагу на різні підходи, серед яких: символічний, систематичний та когнітивний та класифікацію видів корпоративної культури за характерними ознаками, наприклад за Дж. Зонненфельдом, за рівнем розвитку країн тощо.

### Список використаної літератури:

1. Матеріали Вікіпедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна культура](https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура).
2. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О.Б. Бабич ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х., 2005. 22 с.
3. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. пос. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/655171/mod\\_resource/content/1/Організаційна%20культура](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/655171/mod_resource/content/1/Організаційна%20культура).

*Андрієнко М.М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Тарасюк Г.А.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедра економіки повітряного транспорту  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## СУТНІСТЬ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Одним із головних чинників, що впливає на стратегічний розвиток вітчизняного бізнесу є інтелектуальна діяльність, ефективність якої визначається інноваційними впровадженнями та розробками. Тому інтелектуальний капітал є досить актуальним, оскільки саме він у значній мірі впливає на інноваційний розвиток підприємств. Наскільки ефективно використовується інтелектуальний капітал можна побачити із результатів економічної діяльності, в основі якої є показники якості персоналу, управлінських технологій, вчасного інформаційного забезпечення та впровадження комерційних інновацій.

В процесі управління підприємством доцільна увага приділяється інтелектуальному капіталу за допомогою аналізу факторів, що впливають на складові інтелектуального капіталу, при плануванні, організації та контролі за

використанням технологічного капіталу, при формуванні ринкового капіталу та безпосередньому управлінні інтелектуальним капіталом [1].

Поняття інтелектуальний капітал використовують у своїй діяльності керівники з метою проведення оцінки компанії за показниками результативності роботи персоналу з метою залучення додаткових інвестицій на перспективу [2].

Інтелектуалізація економіки в розвинутих економічно країнах впливає на принципово якісні зміни, що впливають на світове господарство, яке в свою чергу орієнтується на ефективніше використання інтелектуального капіталу

Інтелектуальний капітал входить до складу капіталу підприємства. Іноді поняття інтелектуальний капітал деякі науковці ототожнюють із поняттям людський капітал. Слід зазначити, що історично першим з'явилося поняття людського капіталу, вже пізніше із розвитком індустріального середовища і в постіндустріальному етапі виникає термін інтелектуальний капітал, оскільки відбувався перехід людства до інформаційної економіки [3].

На думку Ковальнової О.М. «інтелектуальний капітал сьогодні має таке ж велике значення як і основний та оборотний капітал. Під інтелектуальним капіталом більшість сучасних вчених мають на увазі здатність створювати нову вартість інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів» [4]. Крім того дослідниця вказує на те, що інтелектуальний капітал має такі види: людський, структурний, клієнтський, соціальний.

Особливо результати ефективності господарської діяльності гостро відчуються при прояві кризових явищ у світовій економіці та, відповідно, впливові їх на нашу вітчизняну економіку. Тому існують «загрози для стабільності соціально-економічних умов реалізації людського капіталу та потребує інтелектуалізації управління всіх видів діяльності суб'єктів господарювання» [5]. Розв'язати ці проблеми можливо на основі використання інтелектуального капіталу та інформаційних технологій.



### Список використаної літератури:

1. Ступнікер Г.Л. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі економічної діагностики. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=565>.
2. Андрієнко М.М., Матюша М.М. Сутнісна характеристика складових інтелектуального потенціалу підприємства. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53351>.
3. Бутнік-Сіверський О.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та його складників у аспекті процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації (теоретико-методологічний екскурс) URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/30591/1/intellectualization.pdf>.
4. Ковальова О.М. Інтелектуальний капітал – важлива складова капіталу підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29781/1/Kovaliova%20O.M.\\_Intelektualnyi%20kapital.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29781/1/Kovaliova%20O.M._Intelektualnyi%20kapital.pdf).
5. Ареф'єва О. В., Полоус О. В. Соціально-економічні умови інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємства. 2019. URL: [https://web.archive.org/web/20201209171647id\\_/http://znp.nuos.mk.ua/archives/2019/2/7.pdf](https://web.archive.org/web/20201209171647id_/http://znp.nuos.mk.ua/archives/2019/2/7.pdf).

*Будник В.А., к.е.н., професор,  
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Будник А.О.,  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

### ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА БУДІВНИЦТВА НОВОЇ ЛІНІЇ МЕТРОПОЛІТЕНУ

Найпопулярнішим інструментом вирішення проблеми надання якісних послуг міського громадського транспорту є перевезення пасажирів метрополітемом, що має такі беззаперечні переваги: велика провізна спроможність і висока середня швидкість. Водночас, через високу вартість, складність і довгі терміни будівництва метрополітен є далеко не у всіх густонаселених місцях Києва, а порівняно з іншими крупними європейськими столицями за показником

кількості станцій метрополітену на 1 мільйон мешканців Київ посідає останнє місце, не враховуючи міста-столиці, в яких метро відсутнє [1].

Наочним прикладом актуалізації будівництва нових ліній метро є можливість пасажирських перевезень метрополітеном із найбільшого за кількістю населення київського житлового масиву Вигурівщина-Троєщина, який було збудовано в 1980-х роках на місці однойменних сіл, але й досі не поєднано з правим берегом швидкісним рейковим транспортом.

Подільсько-Вигурівську лінію київського метрополітену мають збудувати у 5 етапів за такими ділянками:

1. Ділянка від станції «Глибочицька» до станції «Райдужна» з відгалуженням у бік житлового масиву Вигурівщина-Троєщина.
2. Ділянка від станції «Райдужна» до вулиці Братиславської з електродепо.
3. Ділянка від станції «Глибочицька» до Солом'янської площі.
4. Ділянка від станції «Райдужна» в напрямку житлового масиву Вигурівщина-Троєщина з електродепо.
5. Ділянка від Солом'янської площі в напрямку Кільцевої дороги з електродепо [2].

В середовищі MS Project розроблено календарний план реалізації робіт за проектом та здійснено визначення критичного шляху виконання робіт щодо будівництва Подільсько-Вигурівської лінії київського метрополітену (рис.1). Так, загальна тривалість проекту становитиме 144 місяці (12 років), безпосередньо будівельні роботи триватимуть 10 років та 9 місяців.

Аналогічним чином у середовищі MS Project розраховано вартість будівництва кожної черги нової лінії метрополітену (рис.2). Прогнозоване значення сумарних витрат за проектом становитиме майже 60 млрд гривень.

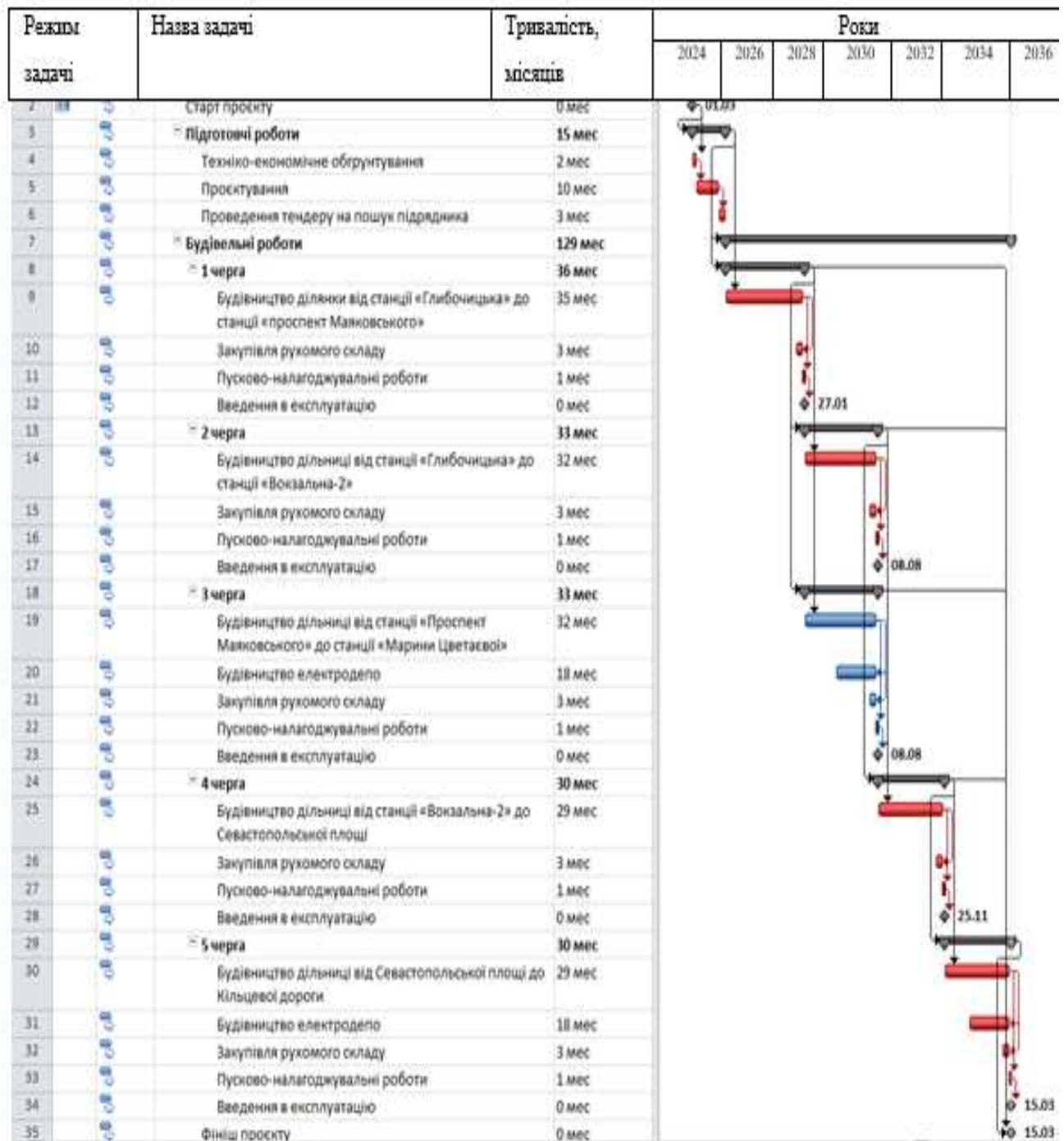


Рис. 1 Календарний графік проєкту та критичний шлях реалізації проєктних робіт

Джерело: розроблено авторами

Режим задачі	Назва задачі	Тривалість, місяців	Терміни		Попередні роботи	Витрати, грн
			Початок	Закінчення		
1	Будівництво Подільсько-Вигурівської лінії метрополітену	144 мес	Пт 01.03.24	Чт 15.03.35		58 688 850 000,00 ₴
2	Старт проєкту	0 мес	Пт 01.03.24	Пт 01.03.24		0,00 ₴
3	Підготовчі роботи	15 мес	Пт 01.03.24	Чт 24.04.25	2	110 000 000,00 ₴
4	Техніко-економічне обґрунтування	2 мес	Пт 01.03.24	Чт 25.04.24	2	10 000 000,00 ₴
5	Проклювання	10 мес	Пт 26.04.24	Чт 30.01.25	4	100 000 000,00 ₴
6	Проведення тендеру на пошук підрядника	3 мес	Пт 31.01.25	Чт 24.04.25	5	0,00 ₴
7	Будівельні роботи	129 мес	Пт 25.04.25	Чт 15.03.35	3	58 578 850 000,00 ₴
8	1 черга	16 мес	Пт 25.04.25	Чт 27.01.28	3	23 544 350 000,00 ₴
9	Будівництво ділянки від станції «Глибочиця» до станції «проспект Маяковського»	15 мес	Пт 25.04.25	Чт 30.12.27	3	19 272 550 000,00 ₴
10	Закупівля рухомого складу	3 мес	Пт 08.10.27	Чт 30.12.27	900	4 260 000 000,00 ₴
11	Пусково-налагоджувальні роботи	1 мес	Пт 31.12.27	Чт 27.01.28	9;10	11 800 000,00 ₴
12	Введення в експлуатацію	0 мес	Чт 27.01.28	Чт 27.01.28	11	0,00 ₴
13	2 черга	13 мес	Пт 28.01.28	Чт 08.08.30	8	9 415 400 000,00 ₴
14	Будівництво ділянки від станції «Глибочиця» до станції «Вокзальна-2»	12 мес	Пт 28.01.28	Чт 11.07.30	8	8 362 500 000,00 ₴
15	Закупівля рухомого складу	3 мес	Пт 19.04.30	Чт 11.07.30	1400	1 050 000 000,00 ₴
16	Пусково-налагоджувальні роботи	1 мес	Пт 12.07.30	Чт 08.08.30	14;15	2 900 000,00 ₴
17	Введення в експлуатацію	0 мес	Чт 08.08.30	Чт 08.08.30	16	0,00 ₴
18	3 черга	13 мес	Пт 28.01.28	Чт 08.08.30	8	8 758 000 000,00 ₴
19	Будівництво ділянки від станції «Проспект Маяковського» до станції «Марини Цветаєвої»	12 мес	Пт 28.01.28	Чт 11.07.30	8	6 133 500 000,00 ₴
20	Будівництво електродело	18 мес	Пт 23.02.29	Чт 11.07.30	1900	1 000 000 000,00 ₴
21	Закупівля рухомого складу	3 мес	Пт 19.04.30	Чт 11.07.30	1900;2000	1 620 000 000,00 ₴
22	Пусково-налагоджувальні роботи	1 мес	Пт 12.07.30	Чт 08.08.30	19;20;21	4 500 000,00 ₴
23	Введення в експлуатацію	0 мес	Чт 08.08.30	Чт 08.08.30	22	0,00 ₴
24	4 черга	10 мес	Пт 09.08.30	Чт 25.11.32	13	8 050 200 000,00 ₴
25	Будівництво ділянки від станції «Вокзальна-2» до Севастопольської площі	29 мес	Пт 09.08.30	Чт 28.10.32	13	7 087 500 000,00 ₴
26	Закупівля рухомого складу	3 мес	Пт 06.08.32	Чт 28.10.32	2500	960 000 000,00 ₴
27	Пусково-налагоджувальні роботи	1 мес	Пт 29.10.32	Чт 25.11.32	25;26	2 700 000,00 ₴
28	Введення в експлуатацію	0 мес	Чт 25.11.32	Чт 25.11.32	27	0,00 ₴
29	5 черга	10 мес	Пт 26.11.32	Чт 15.03.35	24	8 810 900 000,00 ₴
30	Будівництво ділянки від Севастопольської площі до Кільцевої доріжки	29 мес	Пт 26.11.32	Чт 15.02.35	24	6 336 800 000,00 ₴
31	Будівництво електродело	18 мес	Пт 30.09.33	Чт 15.02.35	3000	1 000 000 000,00 ₴
32	Закупівля рухомого складу	3 мес	Пт 24.11.34	Чт 15.02.35	3000;3100	1 470 000 000,00 ₴
33	Пусково-налагоджувальні роботи	1 мес	Пт 16.02.35	Чт 15.03.35	30;31;32	4 100 000,00 ₴
34	Введення в експлуатацію	0 мес	Чт 15.03.35	Чт 15.03.35	33	0,00 ₴
35	Фініш проєкту	0 мес	Чт 15.03.35	Чт 15.03.35	8;13;18;24;27	0,00 ₴

Рис. 2 Розрахунок вартості будівництва Подільсько-Вигурівської лінії кийського метрополітену за чергами

Джерело: розроблено авторами

Отже, розглянуто основні складові управління проєктом будівництва нової лінії метрополітену як ключового елемента транспортної інфраструктури Києва.

### Список використаної літератури:

1. Europe Cities by Population 2023. URL: <https://worldpopulationreview.com/continents/europe/cities>.
2. Розпорядження КМДА від 5 жовтня 2021 року № 2108 «Про внесення змін до розпорядження Київської міської державної адміністрації від 20 липня 2004 року № 1312». URL: [https://kyivcity.gov.ua/npa/pro\\_vnesennya\\_zmin\\_do\\_rozporyadzhennya\\_kivsko\\_misko\\_de\\_rzhavno\\_administratsi\\_vid\\_20\\_lipnya\\_2004\\_roku\\_1312\\_447819/kmda\\_2108\\_447820/](https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_vnesennya_zmin_do_rozporyadzhennya_kivsko_misko_de_rzhavno_administratsi_vid_20_lipnya_2004_roku_1312_447819/kmda_2108_447820/).

*Буднік М.М. к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Максименко С.В.,  
здобувачка вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **СТРАТЕГІЯ ЗМЕНШЕННЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасній економіці України існують певні ризики, які спричинені зовнішнім середовищем. Ризики можна оцінювати двома шляхами: активним та пасивним. Але більш ефективним є стратегія зменшення негативних наслідків ризиків. Розробка даної стратегії пов'язана з намаганням оцінити і в подальшому зменшити вплив ризику.

Стратегія зменшення негативних наслідків ризиків має на меті здійснити певні дії, які є спрямованими на підтримку рівня управління, який відповідає певній поставленій меті управління.

Термін «ризик» використовується в будь-якій сфері господарської діяльності і в великій мірі характеризується поняттям «невизначеність».

Стратегія зменшення негативних наслідків ризиків – це вміння управляти діяльністю підприємства в умовах невизначеної ситуації, що ґрунтується на оцінці, прогнозуванні та методах зменшення небажаних ризиків. Під час розробки ефективної стратегії зменшення негативних наслідків, необхідно звернути увагу на наступні фактори: які види ризиків підприємство повинно враховувати у своїй діяльності; за допомогою яких методів та дій можна управляти цими ризиками; який обсяг ризику підприємство здатне витримати або профінансувати.

Для впровадження сформованої стратегії зменшення негативних наслідків, важливо здійснити певні дії щодо її реалізації, які передбачають: створити

відповідну систему, яка буде оцінювати і контролювати прийняті рішення та процеси по їх виконанню на підприємстві; призначити відповідальних співробітників в адміністрації або створити окремий підрозділ на підприємстві, який буде розраховувати дані та управляти ризиками; сформувати спеціальні резерви для покриття збитків, що можуть виникнути.

Управління ризиками є багатоваріантним процесом, бо існує ціле різноманіття підходів до формування стратегії зменшення негативних наслідків ризиків, тобто в певній ситуації яка виникла на окремому підприємстві підхід буде один, на другому зовсім інший. Існують різні методи формування стратегії мінімізації ризиків на підприємстві, основні наведені на рис. 1.

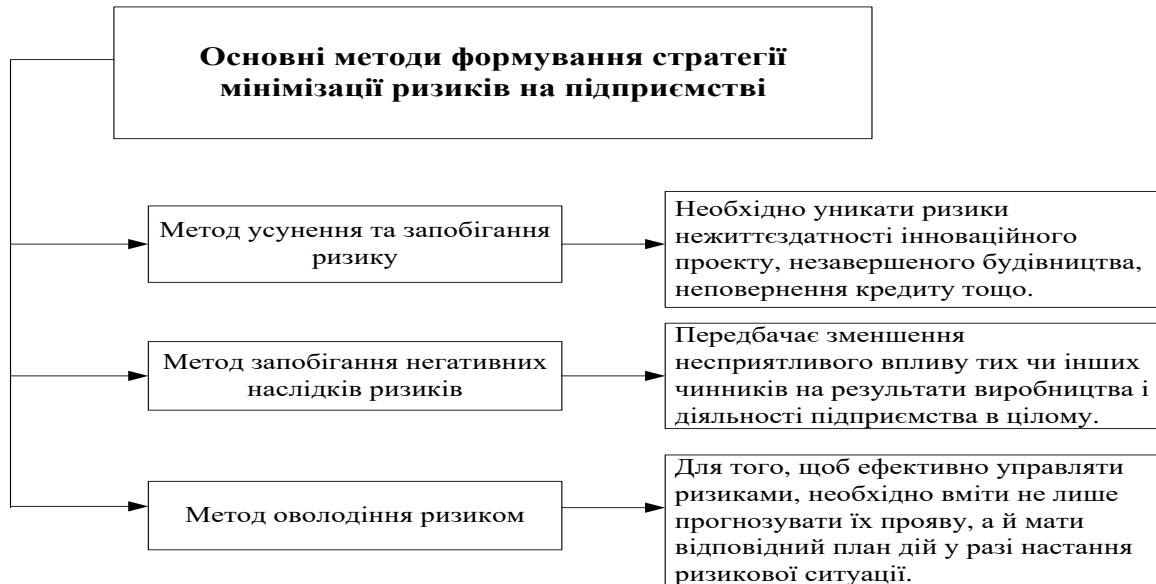


Рис. 1. Основні методи формування стратегії мінімізації ризиків на підприємстві

Отже, формування стратегії зменшення негативних наслідків, використовуючи основні методи мінімізації ризиків, дозволяє підприємству значно знизити розмір всіх можливих економічних втрат в сучасних умовах нестабільності ринкової ситуації. Основні методи мінімізації ризиків допоможуть підприємству запобігти ризикам, запобігти негативним наслідкам ризиків та оволодіти ризиками, які можуть виникнути в будь-який час діяльності підприємства.

*Васильєва М.О.,  
асистент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Бенчмаркінг дозволяє ефективно виявляти ризики та можливості бізнесу та враховувати їх при побудові бізнес-стратегії фірми в умовах нестабільного, швидкозмінного середовища. Бенчмаркінг розглядають як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи організації у порівнянні з іншими підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкурентному ринку. Бенчмаркінг сприяє розвитку критичного ставлення організації до існуючих бізнес-процесів, активізує процес навчання в організації та створює мотивацію для змін на краще, дозволяє знайти інноваційні джерела вдосконалення та прийоми праці, виявляє нові зразки для вимірювання показників бізнес-процесів [1-3]. Іншими словами, він є своєрідною технологією вивчення та застосування успішних комплексних бізнес-рішень з метою їх використання у будь-якому підрозділі компанії.

Бенчмаркінг проводять як певного бізнес-процесу, так виробничого процесу як самостійного проекту [2]. При цьому кількість етапів може бути різною. Виділимо чотири основні кроки:

1. Визначення проблеми та вибір показників для порівняння.
2. Вибір об'єкта для порівняння та збирання інформації.
3. Аналіз інформації.
4. Ухвалення рішення.

Існує кілька видів бенчмаркінгу: конкурентний, загальний, внутрішній, стратегічний, функціональний. Вибір тієї чи іншої виду залежить від передбачуваної до реалізації стратегії фірми та компетенції її менеджменту. Конкурентний бенчмаркінг слід застосовувати, якщо топ-менеджер вирішив

порівняти показники своєї фірми з аналогічними показниками прямих конкурентів. Підвищення конкурентоспроможності організації багато в чому залежить від можливості та якості управління конкурентними перевагами. Під конкурентною перевагою прийнято розуміти ті характеристики, які створюють для організації, яка виробляє і реалізує даний продукт, певну перевагу над її конкурентами [5]. Така перевага є відносною і визначається у порівнянні з конкурентом.

При проведенні бенчмаркінгу можливий і відкритий, добровільний обмін інформацією – наприклад, у рамках професійних об'єднань та асоціацій, що престижно, підвищує ділову репутацію та інвестиційну привабливість компанії та дозволяє їй на різних рівнях лобіювати свої інтереси, при цьому багато топ-менеджерів впевнені, що якщо компанія ділиться передовим досвідом і знаннями, це сприяє її розвитку.

Нові прийоми ведення бізнесу найчастіше з'являються не як інформація від окремих топ-менеджерів, відділів маркетингу або цілої фірми. Як правило, новації народжуються за системного аналізу досвіду багатьох компаній. Бенчмаркінг як такого роду системного аналізу породжує нові продуктивні стратегії поведінки суб'єкта господарювання над ринком, дозволяє фірмі систематично приймати інноваційні рішення, тобто бути стійко конкурентоспроможною. Таким чином, бенчмаркінг – це інструмент, використання якого може забезпечити підвищення конкурентоспроможності за допомогою систематичного вивчення та впровадження на підприємстві елементів діяльності конкурентів, а також запозичити та використати передовий досвід найбільш успішних компаній досліджуваної галузі чи інших галузей.

#### **Список використаної літератури:**

1. Біленький О. Ю. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7. С. 56-58. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_7_16).
2. Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2017. Т. 28(67), № 1. С. 52-56



3. Перерва П. Г. Бенчмаркінг конкурентних переваг / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 290-295. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_44).

4. Соломенко О. Є. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів / О. Є. Соломенко, О. А. Виноградов // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 230-234.

5. Яременко Л. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України / Л. М. Яременко, Я. А. Пономаренко // *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1246-1249.

*Васюткіна Н.В., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Сімков С.В.,  
аспірант 051 Економіка,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК НЕОБХІДНА КОМПЕТЕНЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

В сучасну епоху глобалізації та активних інновацій, що націлені на трансформацію економічних процесів, інституційної структури зазнають суттєвих змін підходи в управлінні. Відповідно до концепції сталого розвитку досягнення певного рівня добробуту сучасного та наступних поколінь стабільно визначається структурою та якістю накопиченої ресурсної бази, що складається як виробничого капіталу, так і антрополого-екологічного (людського, соціального і природного) капіталу.

В умовах інноваційної економіки ефективне управління людським капіталом стає критичною компетенцією для організацій у досягненні успіху та конкурентоспроможності. Людський капітал включає знання, навички досвід,

таланти та мотивацію працівників, і є ключовим ресурсом, який визначає можливості підприємства у впровадженні новаторських ідей та технологій.

Людський капітал організації є основним стратегічним ресурсом, що забезпечує її діяльність та сприяє досягненню цілей сталого інноваційного розвитку. Безсумнівно, ефективне управління траєкторією розвитку людського капіталу виступає одним з найбільш значних векторів формування стратегії досягнення цієї мети.

Підходи в управлінні людським капіталом історично змінювалися, вони зазнавали трансформацій, що були спричинені розвитком прогресу і відображались в теоріях фірми і теоріях управління [1]. В технологіях управління людськими ресурсами підприємства можна виділити три ключових ери: організаційно-технологічна, соціально-психологічна, соціально-еко-екологічна.

Організаційно-технологічній ері притаманні пріоритети, що базуються на надбанні шкіль наукового, класичного управління, теорії бюрократії, де основна увага зосереджувалась над напрямком наукового пошуку єдиного вірного рішення, розгляду функцій і їх взаємозв'язків, автоматизації процесів.

Соціально-психологічна ера в своїй домінанті виносить інтегровані підходи в управлінні кадрами, які базуються на удосконаленні різного рівня відносин, систему делегування повноважень, формування залученості, аналітиці управлінських компонент у поведінковому, процесному, системному, ресурсному підходів та їх інтеграції.

Соціально-еко-екологічна ера характеризується зосередженням уваги на продуктивності, управління командою і процесом ефективності роботи команд. Тобто в системі управління людським капіталом відбулось зрушення пріоритетів від процесу пошуку ефективних, правильних рішень, автоматизації процесів прийняття управлінських рішень до їх інтеграції з акцентом на зростання продуктивності та ефективності командних рішень.

Високі темпи процесів глобалізації, що супроводжуються зростаючою швидкістю зміни технологій та зумовлюють зміни на ринку праці, і відповідно, ініціюють глибокі трансформації у підходах, які базуються в першу чергу на зосередженні уваги на талантах працівників.

Таланти, за теорією креативного класу Р. Флоріди, є головною складовою моделі трьох Т (талант, толерантність, технології), можуть об'єднуватися в межах певних територіальних одиниць і функціонувати у формі креативних кластерів, які вважаються потужними економічними важелями розвитку територій і впливають на їхнє економічне зростання [2].

Україна за двома впливовими рейтингами – IMD World TalentRanking та The Global Talent Competitiveness Index (GTCI) займає доволі не погані позиції за показниками [3]. Україна в рейтингу GTCI-2021 посіла 61 місце у світі і 35 в Європі; є найефективнішою країною за рівнем доходів, нижчими від середнього рівня, та єдиною економікою у своїй групі доходів, яка розташована у верхній половині рейтингу. Позитивні зміни також відбулися і в позиціонуванні України в GTCI за два періоди – 2016-2018 та 2019-2021 рр., де країна за глобальним індексом конкурентоспроможності талантів піднялася на три позиції (з 66 на 63 місце).

На даний час спостерігається деякою мірою парадоксальна ситуація в Україні за складовими компонент конкурентоспроможності талантів [3, с.50]: за низьких рейтингів щодо стимулювання і залучення талантів, які суттєво залежать від ієвості державного менеджменту, політики держави та невисоких рейтингів за складовимизростання (розвитку) та утримання талантів, щоналежить до компетенції сфери освіти й бізнесу, на виході Україна має достатньо високі позиції за складовою навичок високого рівня та низького рівня впливу талантів на економічний розвиток країни. Відносно низькі рейтингові позиції за складовою професійно-технічних навичок зумовлені невідповідністю національного ринку праці і тими кваліфікаціями, які на виході забезпечує система освіти. Адже

першорядними факторами, що зумовлюють розрив у навичках, є технології, освіта та навчання, вони є слабкими місцями України в подоланні сучасних ринкових диспропорцій між пропозицією робочої сили та попитом на неї, дисбалансу між системою освіти (вищої, професійно-технічної) та ринком праці.

Згідно досліджень [4] щодо готовності (зрілості) України в подоланні кваліфікаційного розриву та кваліфікаційної ями (глибини проникнення розриву в навичках у суспільні процеси та економіку) продемонстрували низький рівень навичок самореалізації українських працівників (6,5% за середньосвітового 40,8%) та низьку здатність уряду й бізнесу формувати сприятливе середовище, зорієнтоване на людину (7,8% за середньосвітового 46,6%), що характеризують саме мотиваційну складову подолання кваліфікаційної ями. Все це свідчить про значну недооцінку людського капіталу. І відповідно критичними залишаються низька якість життя, втрата талантів через відтік «мізків», низький рівень трудової мотивації і зарплати керівного складу персоналу в компаніях, що в загальному відіграє роль потужного демотиватора для талановитих працівників

Таким чином, сьогодні перед вищим менеджментом країни стоїть нагальне питання формування середовища, яке було б орієнтоване на людину і сприяло розвитку її талантів. А однією з головних складових ефективного управління людським капіталом на рівні організації є залучення і утримання талановитих працівників. Компанії повинні працювати над створенням привабливого образу роботодавця, який приверне таланти. Це може включати розвиток репутації компанії, створення сприятливого робочого середовища, пропозицію цікавих проектів та можливостей для професійного зростання.

Розвиток навичок та постійне навчання є ще одним ключовим аспектом ефективного управління людським капіталом. В інноваційній економіці знання та технології швидко змінюються, тому компанії повинні інвестувати у розвиток своїх працівників. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, онлайн-

курсів та підтримку менторів. Працівники повинні бути постійно мотивовані для саморозвитку та навчання новим навичкам, що сприятиме їхній готовності до інноваційних змін.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Управління підприємством в теорії фірми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 60-64.
2. Florida R. *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: Harper Business, 2006.
3. Кузнецова Н.Б. Конкурентоспроможність талантів України у світових рейтингах. *Економіка праці, демографія, соціальна політика*. № 1(153). 2022. С. 45-53
4. Kuznetsova, N. (2021). Skills and qualifications mismatch phenomenon: focus on human capital in the global measurement. In *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*. 2nd ed. Dallas: Primediae Launch LLC, 2020-2021. DOI: <https://doi.org/10.36074/tmafmsoid.ed-2.13>.

*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Досвід ефективного управління народним господарством підтверджує надзвичайно важливу роль кадрів, кількісний та якісний баланс та рівень завантаженості яких багато в чому визначають не лише високі результати господарської діяльності, конкурентні переваги, що досягаються в експлуатації, організації та управлінні, а й у галузі управління. також можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. Постійна зміна зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища створює потребу у постійній

адаптації та актуалізує потребу у впровадженні інноваційних технологій у формування, використання та управління співробітниками підприємства.

На основі узагальнення наукових джерел та аналітичних матеріалів [1, 2] встановлено, що найбільш значущими факторами, що впливають на діяльність підприємства та процеси управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі, є:

- 1) нестабільна ситуація на національних та регіональних ринках;
- 2) комп'ютеризація, розповсюдження цифрових технологій;
- 3) швидке старіння знань та технологій;
- 4) збільшення інтенсивності міграційних процесів;
- 5) наростання індивідуалізації, формування індивідуалізованого суспільства;
- 6) постійна потреба у функціональній та кількісній адаптації персоналу до

вимог операційної системи [3].

Нестабільна ситуація на національному та регіональному ринках, постійна невизначеність викликають частий перегляд бізнес-стратегій, трансформацію бізнес-процесів; необхідність розробки та застосування нових технологій управління, у тому числі щодо персоналу.

Інформатизація, поширення цифрових технологій змінює поведінку людей у роботі та спілкуванні. Широкі функціональні можливості сучасних комп'ютерних технологій та доступ до інтернет-ресурсів створюють умови для спільної роботи на національному та міжнародному рівні у режимі реального часу практично за будь-яким видом діяльності. Змінюється сприйняття традиційного робочого місця, розширення гнучкої зайнятості, технічної та соціальної мобільності руйнує залежність працівників від географії та ринків. Більш легкий доступ до ресурсів розробки сприяє покращенню як самих співробітників, так і ефективності роботи.

Стрімке старіння знань та технологій спрямовує пріоритети у роботі служби пошуку та підбору персоналу на постійний розвиток персоналу, інвестиції у підвищення потенціалу робочої сили, створення нових моделей кар'єри, створення сучасних систем управління продуктивністю праці та підтримку горизонтальної мобільності.

Зростаюча інтенсивність міграційних процесів, наслідком якої є дефіцит кваліфікованих кадрів, що наростає, змушує роботодавців використовувати стратегію кадрового розмаїття, гнучкої кадрової концепції та впровадження сучасних підходів.

Можливість працювати за кордоном та більша матеріальна винагорода за виконану роботу знижує конкурентоспроможність вітчизняних роботодавців. Щоб залучити, утримати та обмежити відтік робочої сили, вітчизняні підприємства мають створити ширшу пропозицію цікавої та корисної роботи [4]. Нові співробітники хочуть не лише можливостей для розвитку, а й того, щоб підприємство надавало їм цікаві завдання, гідну оплату та гнучкі умови праці. Їм також необхідно, щоб роботодавець розумів соціальну значущість їхньої роботи. Необхідно створювати та розвивати корпоративні та персональні бренди, які мають привертати увагу ділових партнерів (включаючи субпідрядників, постачальників та фрілансерів), а також потенційних носіїв праці з ідеями та знаннями, необхідними для конкретних бізнес-проектів та поточної операційної діяльності [1].

В умовах наростання індивідуалізації, створення індивідуалізованого суспільства необхідно управлінським та кадровим службам ширше використовувати соціально-психологічні методи та прийоми в управлінні персоналом з метою формування ефективних робочих груп, управління

конфліктами, управлінського таланту, підвищення рівня лояльності працівників до компанії та мотивації. працювати, зміцнювати корпоративний дух тощо.

Важливим інноваційним напрямом управління персоналом за сучасних умов є ефективне використання соціальних мереж [2]. Раціонально сформована внутрішньо фірмова мережа може успішно виконувати функції оперативного інформування персоналу, організації зворотний зв'язок із працівниками, створювати додаткові змоги навчання та адаптації персоналу, а й стати інструментом формування корпоративної культури.

Інновації в галузі управління персоналом та потенціалом його робочої сили в сучасних умовах тому, на наш погляд, спрямовані на вирішення таких завдань, як підвищення продуктивності та якості праці; покращення якості трудового життя; організація розвитку постійних працівників; консолідація персоналу та об'єднання робочих колективів; удосконалення кадрових служб. Конкретний набір інновацій у сфері персоналу індивідуальний кожного підприємства і визначається загальною стратегією, фінансовими можливостями і пріоритетами обраного варіанта кадрової політики.

#### **Список використаної літератури:**

1. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132.
2. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
3. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78
4. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404-408.



*Дуднієва Ю.Е., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Сластьяникова В.І.,  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ**

Організаційна структура управління компанією прямо впливає на її конкурентоспроможність та можливість досягати встановлених цілей. Організаційна структура створює своєрідний каркас, що стає основою для здійснення компанією притаманних їй функцій. Розвиток та ускладнення організаційної структури управління відбувається паралельно з еволюцією суб'єкту господарювання та проходженням ним послідовних етапів життєвого циклу. Турбулентне бізнес-середовище, виклики глобальної конкуренції формують вимоги до постійного коригування та удосконалення організаційних структур управління компаніями.

Для забезпечення конкурентоспроможності компанії її організаційна структура має бути такою, щоб вся робота була сфокусована на конкретному продукті та конкретному споживачі. У той самий час для реалізації контролю над діяльністю компанії необхідно сформувати таку організаційну структуру, яка б забезпечувала підзвітність керівників різних рівнів та їх відповідальність за результати роботи.

Важливою також є проблема мотивації керівників середнього та нижчого рівнів управління через їх залучення до процесу розробки та прийняття управлінських рішень. Це актуалізує питання пошуку компромісу між

централізованими та децентралізованими організаційними структурами, особливо в умовах кризи, коли рівень децентралізації об'єктивно знижується [1, 2].

Існує набір принципів формування організаційної структури підприємства: виділення підрозділу по закріпленим функціям (відділи постачання, маркетинг, продажів тощо); за продуктовою ознакою – за який продукт підрозділ відповідає (такий підхід відповідає відомій продуктивній дивізійній структурі); по групах клієнтів, що обслуговуються, – відділ оптового продажу, відділ роздрібного продажу; за територіальною ознакою – залежно від того, який регіон обслуговує цей підрозділ, наприклад відділ продажу по Україні, відділ продажу в Румунії тощо (територіальна дивізійна структура); за технологічним принципом – ділянка технологічного ланцюжка (механічний цех); за проєктним принципом, коли організаційна структура формується для виконання конкретного проєкту.

Проєктування структури управління компанією починається з визначення цілей її функціонування, стратегічних і навіть тактичних завдань. Вирішення завдань компанії, управління її діяльністю здійснюється через встановлення цільових показників та економічних результатів діяльності. За неправильно сформованої організаційної структури контроль досягнення цілей буде утруднений, а то й неможливий.

Разом із організаційною структурою компанії необхідно визначити систему цілей, а також механізм їх досягнення – програму дій компанії. Постановка цілей комерційної організації безпосередньо пов'язано з фінансовими цілями підприємства, такими як прибуток чи його інтерпретація у вигляді інших фінансових показників. Відповідно, відстеження прибутку компанії при проєктуванні організаційної структури компанії має дозволити виділити прямі витрати підрозділу, які здійснюються для отримання відповідних доходів, та

інформацію про повну собівартість реалізації, визначену за допомогою розподілу непрямих витрат. Також організаційна структура компанії повинна дозволяти проводити розрахунок ефективності у тому чи іншому виді діяльності – наприклад, результати діяльності за продуктовими групами або каналами збуту. Вся ця інформація має бути отримана максимально швидко з мінімальною витратою ресурсів на її збирання та опрацювання. Також дана інформація має знаходити відображення у бюджетах компанії для оперативного відстеження діяльності підрозділів та бізнес-одиниць, а також продуктових напрямків.

Ефективність побудови організаційної структури компанії не може бути оцінена якимось одним показником. З одного боку, необхідно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення компанією результатів, що відповідають поставленим цілям, з іншого, наскільки її внутрішня композиція та процеси адекватні вимогам компанії.

Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є повне та стале досягнення цілей компанії. Однак довести цей критерій до простих показників складно практично. Чисельність персоналу є критерієм економічної ефективності, відповідно до якого має бути забезпечено максимізацію результатів стосовно витрат на управління.

#### **Список використаної літератури:**

1. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7-28.
2. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 68-76.

*Єльнікова Г. В., д.пед.н., професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **АДАПТАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Адаптаційні процеси супроводжують людину впродовж всього життя. Зміни життєвих обставин неодмінно викликають адаптацію соціальної поведінки та індивідуальної траєкторії розвитку людини. Пристосування до нових обставин обумовлює зміни не тільки суб'єкта життєдіяльності, а й середовища, в якому він живе і діє. Зазначений взаємовплив адаптаційних процесів і середовища, в якому вони здійснюються, характерний для будь-якого сектору економіки, у т. ч. освітнього. З 2019 року людство зазнало викликів пандемії [3], а з 24 лютого 2022 року відбулося ще й повномасштабне вторгнення російських військ на територію України. Розпочалася війна. Виклики пандемії і воєнний стан обумовили глобальні зміни умов життя населення України.

Найбільш болюче це проявилось в освітній сфері, де відбувається соціалізація дитини, її підготовка до самостійного життя в соціумі, опанування певними професіями та спеціалізаціями, ретрейнінг-програмами за різними напрямками для спеціалістів, які бажають професійних змін, тощо. Як бачимо, ця сфера охоплює практично все населення України. Зміни в цій сфері обумовили появу адаптаційних процесів, які вплинули на розвиток освітнього середовища та освіти в цілому.

З власного досвіду пропонуємо до розгляду «тріади» взаємодії і взаємовпливу: адаптивні процеси – сутнісна основа пристосування – у чому полягає розвиток освіти.

Так, в сучасних умовах нестабільності і невизначеності урізноманітнюються інформаційні потоки – це можна вважати адаптаційним процесом. Тоді суттю

пристосування є соціально-економічні перетворення в суспільстві, оскільки кожний інформаційний потік належить певній економічній сфері. Проходить урізноманітнення сфер і переформатування соціальних груп. Розвиток освіти полягає в пошуку аналітичних механізмів за напрямками інформаційних потоків. Активізується процес використання Інтернет-ресурсів.

Інші приклади можна навести, склавши відповідну таблицю – табл. 1.

Таблиця 1

Приклади взаємодії адаптаційних процесів, сутнісної основи пристосування та розвитку освіти

Адаптаційні процеси	Суть пристосування	У чому полягає розвиток освіти
Швидкоплинність зміни акцентів пріоритетності у вимогах до професійної компетентності випускників ЗП(ПТ)О	Розвиток компонентів професійних стандартів у залежності від соціальної затребуваності через підвищення пріоритетності складових професії	Диверсифікація освітніх дисциплін. Інтеграція їх складових у модулі і блоки. Народження нових інтегрованих професій.
Установлення тісного взаємозв'язку ринку праці і ринку освітніх послуг	Успішність фахівців, підготовлених за тими стандартами, які відповідають вимогам ринку праці.	Пошук шляхів ефективної співпраці з роботодавцями, включення їх в освітній процес. Розвиток змісту освіти, що спрямований на вимоги ринку праці.
Технологічне переоснащення сучасних виробництв.	Проведення підвищення кваліфікації методом накопичення кредитів, наприклад, за 5 років – 5 кредитів (150 год.)	Розвиток післядипломної освіти. Поява і використання ретрейнінг-програм, що дають змогу опанувати нові технології й розширювати арсенал професійних навичок
Необхідність вирішення професійних завдань за допомогою інноваційних (або новітніх) технологій, якими не володіють працівники	Здійснення поточного підвищення кваліфікації фахівців без відриву від виробництва на базі закладу освіти + підприємство, де вони (фахівці) працюють	Введення дуальної системи освіти в закладах вищої освіти, ЗП(ПТ)О та фахової передвищої освіти [1].
Поширення досвіду, технологій, методів у професійну діяльність освітян	Пристосування власного досвіду до світової практики	Дисемінація нововведень в освітню діяльність педагогічних працівників
Цифровізація освіти [2]	Створення освітніх реєстрів, розроблення освітніх інформаційних систем	Створення єдиної інформаційної платформи для сегментів освітньої системи

Цей список можна продовжувати, визначаючи адаптаційні процеси і способи пристосування до їх виникнення. При цьому виокремлюється сутнісна основа розвитку освіти. Наприклад, з введенням воєнного стану в Україні спостерігається територіальна розпорошеність студентів і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Це ж відбувається при тимчасовому переміщенні закладів освіти з окупованих територій у місця, підконтрольні Україні. Сутнісна основа пристосування до зазначених змін полягає у введенні дистанційної форми освіти – ДО. Це, у свою чергу, впливає на розвиток дистанційної освіти через розроблення комп'ютерних програм, Інтернет-ресурсів, програм для самостійного пошуку й опанування освітньою інформацією. Введення нових комп'ютерних програм та Інтернет-ресурсів потребує додаткового навчання суб'єктів освітньої діяльності. Знову відбувається розвиток, тільки професійної компетентності освітян.

Отже, нестабільна ситуація та зміни, що відбуваються в Україні, викликають адаптаційні процеси, які мають певну сутнісну основу та обумовлюють позитивний розвиток освіти і учасників освітньої діяльності. Не всі зміни конструктивні, є й такі, що мають деструктивний характер. Для нейтралізації наслідків таких змін адміністрація закладів має вчасно робити ситуативний аналіз і приймати управлінські рішення, що активізують позитивні зміни.

#### **Список використаної літератури:**

1. Дуальна освіта. URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua>.
2. Духаніна, Наталія Мар'янівна. Цифровізація освітнього процесу: проблеми та перспективи. ВоScience Publisher, 2022. С. 406-409.
3. Освіта в умовах пандемії COVID-19. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/osvita-v-umovah-pandemiyi-covid-19-sergij-shkarlet-vzyav-uchast-u-globalnij-zustrichi-yunesko-z-osviti>.

*Кір'ян О.І., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД – ПІДТРИМКА ІНКЛЮЗИВНОГО ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інструментарій управління розвитком організацій досліджували і досліджують вчені, бізнесмени, підприємці, працівники відповідних підрозділів, адміністративні працівники та ін. Створено класифікацію інструментів управління [1], кожен рік розробляють нові методи, моделі, прийоми та інші інструменти ефективного управління організаціями в мінливих умовах економічного середовища [2]. Створюються бізнес-моделі, що будуть максимально ефективні в умовах їх поточного та перспективного існування. Однак, не зважаючи на прийняття Україною Конвенції [3], процесу глобальної адаптації бізнесу до інклюзивних процесів в суспільстві не відбулося. В Україні переважна більшість законів з питань інклюзії стосується дітей, і лише одиниці – дорослих інвалідів.

Враховуючи наслідки бойових дій на території України, бізнес повинен готуватися до суттєвого збільшення запитів щодо формування доступного простору для людей з інвалідністю [3, Ст.9]. Сучасні локації надання навіть первинних послуг (медичних, торгівельних, адміністративних) досі не достатньо облаштовані з урахуванням інклюзивних вимог. Такі ж організації як поштові відділення, локації проведення культурно-розважальних заходів, місця можливого проведення дозвілля (за винятком окремих паркових зон), житлово-комунальні установи, засоби переміщення (транспортні засоби загального користування) та багато інших на даний час в переважній більшості не пристосовані для впровадження інклюзії в життя. Це змушує сучасний бізнес самостійно розробляти інструментарій створення інклюзивного простору, впровадження цього напрямку в плани власного стратегічного розвитку, формувати унікальні

підходи до створення оновленої системи управління, яка б одночасно була привабливою для власника бізнесу, суспільства, працівника та споживача, в тому числі інвалідів та людей з обмеженими можливостями.

В економіці для вирішення подібних питань може і повинен застосовуватись клієнт-орієнтовний підхід [4, 5], до принципів якого відносять в тому числі й розуміння потреб і проблем клієнта, передбачення його побажань та можливих складностей. Однак більшість організацій зупиняють увагу більше на лояльності до постійних клієнтів, не звертаючи уваги на очікуване збільшення вагомої за кількістю групи специфічних за потребами та вимогами споживачів.

Вбачаємо за необхідне здійснити оновлення методик підготовки працівників до роботи в інклюзивному клієнтському просторі; контролю клієнтського простору; контролю зовнішнього простору, який використовують клієнти в безпосередній близькості до відповідної компанії. Топ-менеджерам та власникам компаній необхідно брати до уваги реалії сьогодення – міжнародна економіка в найближчі десятиліття буде доступна лише тим вітчизняним компаніям, які будуть здатні впровадити в життя доступний простір для кожного.

Інклюзія повинна стосуватися не тільки клієнтів, а й співробітників, бо на ринку робочої сили кількість людей з особливими потребами стрімко зростає, і в держави є нагальна потреба залучити більшість з них до економічних процесів, до наповнення бюджету країни. Тож сучасний інструментарій управління повинен враховувати інклюзивну складову соціально-орієнтованої економіки.

#### **Список використаної літератури:**

1. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.
2. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL:



<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.

3. Конвенція про права осіб з інвалідністю (Конвенція про права інвалідів) Конвенція, Міжнародний документ № 995\_g71 від 13.12.2006, ратифікована Законом № 1767-VI від 16.12.2009, зі змінами та доповненнями. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text).

4. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи. Електронний ресурс. URL: <https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/#:~:text=%>.

5. Клієнтоорієнтованість: основні принципи. Електронний ресурс. URL:<https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypu.html>.

*Командровська В.Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Тертичний Я.В.,  
аспірант,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ»**

Інноваційні кластери є однією з ключових концепцій у сучасному світі, яка відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання, створенні нових робочих місць і підтримці інноваційного розвитку. Поняття інноваційного кластера виникло в результаті розуміння, що співпраця та взаємодія між різними суб'єктами може привести до синергетичного ефекту, що сприяє інноваційному прориву і підвищенню конкурентоспроможності. В Україні існують два основних підходи до визначення «інноваційного кластера». Перший підхід, прийнятий Міністерством економічного розвитку і торгівлі, визначає інноваційний кластер як мережу організацій, підприємств, дослідницьких установ та інших інституцій, які працюють разом для просування інновацій шляхом обміну знаннями, ресурсами та послугами для сприяння економічному розвитку.

Другий підхід, прийнятий Міністерством освіти і науки, визначає інноваційний кластер як регіональну організацію, яка координує розвиток різних аспектів дослідницької та інноваційної діяльності, таких як науково-дослідні проекти, комерціалізація та передача знань, передача технологій, інноваційна діяльність, бізнес-моделі та фінансування. Такий кластер заохочує співпрацю між різними зацікавленими сторонами шляхом створення сприятливого фінансового та нефінансового середовища для сприяння розвитку та росту інноваційного бізнесу та галузей у регіоні. Крім того, кластер також відповідає за розробку стратегічного плану з метою зміцнення місцевої економіки, створення робочих місць і стимулювання партнерства між дослідниками, підприємцями, підприємствами, інвесторами та державними та приватними організаціями з метою максимізації економічної вигоди та сприяння інноваціям.

Ці підходи в цілому відповідають світовим тенденціям у вивченні цього поняття, відповідно до яких суб'єкти інноваційної діяльності працюють разом для створення інноваційних продуктів, впровадження нових технологій і покращення процесів. Взаємодія в межах кластера сприяє обміну знаннями, технологіями та досвідом, що робить його основою для інноваційного розвитку.

За визначенням Європейської Комісії, інноваційний кластер – це організація підприємств, організацій, університетів та дослідницьких центрів, які співпрацюють, координують та діляться ресурсами для розробки інноваційних рішень та послуг. За визначенням Світового банку, інноваційний кластер в Україні – це географічно сконцентрована мережа фірм, дослідницьких та освітніх закладів, наукомістких організацій, що зосереджені на конкретних сферах інновацій.

Підсумовуючі наведені визначення, зроблено висновок, що сучасні підходи до розуміння інноваційних кластерів ставлять акцент на кілька ключових аспектів:

1. Інтеграція стейкхолдерів: Ефективне функціонування інноваційного кластера передбачає активну участь різних стейкхолдерів, таких як промислові

компанії, університети, дослідницькі центри, урядові органи та інші організації. Їх спільна праця та взаємодія сприяють створенню сприятливого інноваційного середовища, де можуть відбуватися обмін знаннями, технологіями і ідеями. Взаємодія між стейкхолдерами сприяє створенню синергії і стимулює інноваційні процеси, а також допомагає вирішувати спільні проблеми та виклики.

2. Кластерна інфраструктура: ефективне функціонування інноваційного кластера вимагає наявності відповідної інфраструктури. Це можуть бути спеціалізовані дослідницькі центри, інноваційні парки, бізнес-інкубатори, технопарки та інші установи, які забезпечують доступ до спільних ресурсів, лабораторій, технічного обладнання та експертної підтримки. Кластерна інфраструктура сприяє створенню сприятливого середовища для інвестицій.

3. Розвиток мережевих зв'язків: успішний інноваційний кластер потребує налагодження мережевих зв'язків між його учасниками. Це може бути досягнуто шляхом створення платформ для обміну знаннями, організації спільних проєктів, проведення інноваційних заходів і форумів.

4. Підтримка від держави: державні органи можуть забезпечувати фінансову підтримку, податкові пільги, спрощені процедури для заснування інноваційних підприємств, а також розробляти стратегії та політики, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних кластерів. Держава також може сприяти залученню іноземних інвестицій та сприяти міжнародній співпраці між інноваційними кластерами різних країн.

5. Управління знаннями і інноваціями: важливим аспектом сучасних підходів до інноваційних кластерів є управління знаннями і інноваціями, що поєднує в себе системи обміну знаннями, інноваційні процеси, комерціалізацію технологій і застосування інноваційних методик. Сучасні інноваційні кластери також активно використовують цифрові технології та інструменти для покращення

своїєї ефективності, зокрема використання штучного інтелекту, Big Data аналітики, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій та інших інноваційних рішень.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що сучасні підходи до поняття інноваційних кластерів покладають акцент на інтеграцію стейкхолдерів, розвиток кластерної інфраструктури, налагодження мережевих зв'язків, підтримку від держави та управління знаннями і інноваціями, що сприяє прискоренню економічного розвитку та створення нових можливостей для розвитку бізнесу.

### **Список використаної літератури:**

1. С.Ф. Смерічевський, В.Е. Командровська. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності бізнесу: матеріали Міжнародної наукової конференції м. Лісабон, Португалія. 2017. С.284-286.

*Комар О.М.  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ОПП «Бізнес-логістика»,  
Менеджер з логістики ТОВ «Ворлдвайд Клінікал Траїлс Укр»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Боняр С.М., д.е.н., професор,  
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

### **ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ «РОЗУМНИЙ СКЛАД»**

В конкурентних умовах функціонування виникає необхідність вдосконалення логістичної діяльності через використання сучасних, інноваційних і розумних технологій та інструментів. В цьому контексті розвиток отримала розумна логістика, яка спрямована на оптимізацію інформаційних логістичних потоків в електронному вигляді, з дедалі більшим залученням автоматизації, за допомогою додатків, сервісів і систем управління.

Важливою задачею при організації складських процесів являються оснащення та автоматизація складів. Введення розумних технологій дозволяє зменшити ризик несанкціонованого переміщення продукції, організувати й оптимізувати роботу комірників, водіїв і машиністів, а також знизити людський фактор.

На рішення застосувати технологію «розумний склад» може впливати ряд різноманітних факторів: скептичне ставлення до нововведень, звичка ведення бізнесу традиційним способом, непоінформованість про можливості новітніх технологій, вартість впровадження нового проєкту. Проте позитивний досвід роботи на логістичних об'єктах підтверджує ефективність інноваційних smart-систем. Використання сучасних новітніх інформаційних технологій розв'язує ряд проблем діяльності складу, такі як, зменшення постійних витрат, оптимізація переміщення по складу, оптимальне використання площі складу, рівномірність завантаження, підвищення рівня зберігання вантажів тощо. Аналіз наукових джерел щодо проблематики складської логістики підкреслюють важливість застосування розумних складів з метою швидкого пристосування до змін внутрішніх і зовнішніх параметрів вантажообробки, збільшення продуктивності та якості складських операцій.

Смарт-технології дозволяють жорсткіше контролювати і регулювати логістичні процеси. Чим рівномірніша та стійкіша робота складу (без затримок і простоїв), тим кращі показники логістики підприємства. Перебої чи перешкоди в отриманні, обробці чи відправці продукції призводять до додаткових витрат у ланцюгу постачання. Так, певний додаток або сервіс може збирати дані і надавати оперативну можливість аналізувати інформацію про затримки складських операцій чи простою транспорту. На основі цих даних підприємство може постійно перевіряти і покращувати показники ефективності своєї діяльності.

Сучасні Warehouse Management System (WMS) – системи і термінали збору даних відомі вже 15-20 років і дозволяють автоматизувати, оптимізувати складські

процеси на підприємстві, що підвищує точність прогнозу до 99.5%, знижує кількість необхідного персоналу на 30%, підвищує ємність складу на 10-15% [1].

Використання WMS-системи в управлінні складом дозволяє досягти такі факти: економія людських ресурсів для підприємства, оскільки система автоматизує більшість процесів; збільшення місткості складу, відсутність або зменшення незайнятих площ; зменшення пересортиці та невідповідних поставок, так як система дозволяє точно контролювати кількість товарів; зменшення часу на прийом товарів, відвантаження.

Датчики руху та технології iBeacon допомагають оптимізувати переміщення по складу, як співробітників, так і будь-якого елемента складської інфраструктури – штабелера, робота або автоматизованого візка [2]. Передавач iBeacon (розроблений Apple) надсилає push-сповіщення із поточним місцезнаходженням людини на інший – сумісний мобільний пристрій для прийому сигналів, наприклад, Android та iOS. Пристрій працює на Bluetooth Low Energy або BLE, тому вони не споживають багато енергії [3].

RFID-мітки на товари і mesh-мережі допоможуть точно розташувати вантаж за типом зберігання та обробки в потрібних пропорціях. Зараз втрати звичайного складу через відсутність оптимізації цієї ділянки становлять від 20 до 50% [2]. Радіочастотна ідентифікація (Radio Frequency Identification) дає можливість здійснювати розпізнавання та реєстрацію об'єктів шляхом випромінювання радіочастотного типу [4].

Використання лазерних об'ємних лічильників і YMS (Yard Management System) дозволяє оптимізувати транспортну складову (відстань, час, відсоток наповненості транспортної одиниці). Перевагами використання системи є скорочення до мінімуму перебоїв у графіку поставок і відвантажень; підвищення рівня безпеки на території; збільшення пропускної спроможності складського комплексу; оптимізація витрат на обслуговування вантажно-розвантажувальних

процесів;отримання додаткових відомостей для огляду та аналітики всього ланцюга поставок.

Отже, «розумний склад» допомагає підвищити ефективність діяльності підприємства, дозволяє вирішувати багато проблем, пов'язаних з обігом товарно-матеріальних цінностей, зменшити витрати та заощадити час на доставку та зберігання.

#### **Список використаної літератури:**

1. Українські Інтелектуальні Системи. Рішення для автоматизації складу та логістики. URL: <https://uislab.com/uk/products/wms/>.
2. Кураєв Владислав. Що таке «Смарт-Логістика» і звідки вона взялася, 29.11.2022. URL: <https://haski.ua/blog/smart-logistyka>.
3. Лі Нік. Всебічне керівництво про технологію iBeacon. 24.11.2012. URL: <https://www.mokosmart.com/uk/ibeacon-technology/>.
4. Що таке система RFID, в чому її особливості використання. Смарт-карти України. URL: <https://idcard.com.ua/ua/blog/chto-takoe-sistema-rfid-v-chem-ee-osobennosti-ispolzovaniya/>.
5. Кураєв Владислав. Smart-Склад. Три приклади розумних складів, 06.12.2022. URL: <https://haski.ua/blog/smart-sklad>.

*Компанієць О.О.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможні позиції підприємства залежать від розвитку кадрового потенціалу підприємства, працівники якого мають постійно підвищувати свій професійний рівень за рахунок поновлення знань, умінь, навичок. Персонал підприємства, а саме його якісні характеристики сьогодні більшістю фахівців розглядаються як основний актив компанії. Однією з основних форм розвитку активів персоналу є його навчання. Серед основних методів оцінки людських активів сьогодні розглядаються: моніторинг інтелектуального капіталу

за допомогою індексів, оцінка якості активів за допомогою SWOT-аналізу, зіставлення отриманої картини із стратегічними цілями розвитку компанії, проведення якісного аудиту людських активів, відстеження їх тимчасової динаміки, використання інформаційно-аналітичних систем для отримання зведеного аналізу, розробка спеціальних методів оцінки людських активів шляхом трансформації вже відомих методів, які застосовуються для оцінки інших видів активів.

При цьому варто враховувати, що вартість людських активів не дорівнює сумі вартості знань та здібностей кожного окремого співробітника. За командної роботи та ефективному управлінні з'являється синергія, що істотно збільшує ефективність індивідуальних рішень. Як її оцінити? Це ще один із важливих проблемних аспектів формування кадрового потенціалу підприємств.

Організація оптимальної системи управління кадровим потенціалом є особливо важливою в ході антикризового управління, коли персонал є найбільш доступним ресурсом підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Дотепер ряд параметрів зовнішнього економічного середовища, в якому функціонують підприємства, характеризується кризовими проявами, що визначає актуальність т.зв. антикризового управління персоналом.

Сьогодні організації змушені працювати гнучко, створюючи нові системи стосунків як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні змін, що відбуваються, стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, переглядаючи пріоритети в інноваційному розвитку організації загалом. Крім того, доводиться вносити суттєві поправки у зв'язку із жорсткими фінансовими обмеженнями.

На формування та використання кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів.



Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства – це зовнішні та внутрішні умови середовища, яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу.

Під зовнішніми факторами розуміються умови, які підприємство не може змінити, але має враховувати при формуванні та використанні власних кадрів. Внутрішні ж фактори становлять умови, які значною ступеня піддаються керуючому впливу із боку підприємства. З ускладненням середовища діяльності підприємств можливість досягти успіху на галузевому ринку безпосередньо залежить від того, наскільки керівництву компанії вдасться підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень.

Сьогодні організації змушені працювати гнучко, створюючи нові системи стосунків як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні змін, що відбуваються, стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, переглядаючи пріоритети в інноваційному розвитку організації загалом. Крім того, доводиться вносити суттєві поправки у зв'язку із жорсткими фінансовими обмеженнями. Світовий та вітчизняний досвід наочно демонструють той факт, що саме людські ресурси або іншими словами кадровий потенціал корпорації є тим ключовим елементом системи управління, впливаючи на який можна підняти на якісно новий рівень розвитку будь-яке підприємство, регіон та економіку в цілому.

### **Список використаної літератури:**

1. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. № 3. 2014. С. 4-14.
2. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

4. Оксентюк А. та ін. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66-72

5. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 23-28.

**Коновалов Р.Ю.,**  
**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,**  
*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Ресурсне забезпечення підприємства відноситься до процесу надання та управління ресурсами, необхідними для ефективної роботи підприємства. Ресурси можуть включати фінансові засоби, сировину, матеріали, обладнання, технології, інформацію, персонал та інші елементи, які необхідні для виробництва товарів або надання послуг.

Говорячи про управління ресурсним забезпеченням підприємства слід обов'язково розглядати наступні аспекти [1, 2]:

– фінансове забезпечення: надання фінансових ресурсів для покриття поточних видатків, інвестицій у нове обладнання, розвиток проектів, оплату заробітної плати та інших операцій підприємства;

– сировинне забезпечення: забезпечення постачанням сировини, компонентів або матеріалів, необхідних для виробництва товарів чи послуг, яке може включати пошук постачальників, укладання контрактів, управління запасами та логістику;

– технічне забезпечення: надання необхідного обладнання, машин, інструментів та технологій для виробництва товарів чи надання послуг, яке

включає підтримку технічного персоналу, обслуговування та модернізацію обладнання;

- інформаційне забезпечення: забезпечення підприємства інформаційними технологіями та системами, необхідними для управління бізнес-процесами, обробки даних, комунікації та прийняття рішень, що включає програмне забезпечення, комп'ютери, мережі, бази даних та інші інструменти;

- кадрове забезпечення: надання компетентного та кваліфікованого персоналу, необхідного для виконання завдань підприємства, яке включає найм, навчання, розвиток та мотивацію співробітників, управління продуктивністю та винагороду;

- організаційне забезпечення: встановлення ефективної структури управління та управлінських процесів, визначення цілей та стратегій, розробка бізнес-планів, контроль виконання завдань та покращення бізнес-процесів.

Ресурсне забезпечення підприємства в умовах невизначеності є особливим завданням, що вимагає гнучкості та адаптивності. Розглянемо особливості ресурсного забезпечення у невизначених умовах [3]:

- гнучке планування: в умовах невизначеності підприємство повинно мати гнучкі плани, здатні швидко реагувати на умови, що змінюються, тобто плани мають бути адаптивними та можуть включати різні сценарії розвитку подій;

- різноманітність та альтернативність джерел: підприємство повинне мати доступ до різноманітних джерел ресурсів, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з можливими проблемами в одному з джерел та забезпечити безперервність процесів;

- резервування ресурсів: за умов невизначеності підприємство може резервувати певні ресурси, щоб мати запасні можливості у разі несподіваних подій чи потреб;
- гнучкість у використанні ресурсів: підприємство має бути готове до зміни способів використання ресурсів залежно від умов, що змінюються, що може включати переключення на альтернативних постачальників, зміну виробничих процесів або перерозподіл персоналу;
- управління ризиками: підприємство має розробляти стратегії щодо зниження та управління ризиками, а також мати механізми моніторингу та швидкої реакції на загрози, що виникають;
- інновації та пошук нових можливостей, що може включати розробку нових продуктів чи послуг, пошук нових ринків чи встановлення партнерських відносин.

Отже, можна зробити висновок, що в умовах невизначеності ресурсне забезпечення підприємства вимагає гнучкості, адаптивності.

#### **Список використаної літератури:**

1. Дергачова В.В., Зимогляд А.С., Коржов Є.О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. 2018. №12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/131535> (дата звернення 5 травня 2023 року).
2. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 220-224.
3. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. Випуск № 6 (55). С.115-119.

*Кононов О.І.,  
старший викладач,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **АГРЕГУВАННЯ ДАНИХ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Агрегування даних – це процес збору та обробки даних з різних джерел з метою отримання загальної інформації про якусь групу або певний об'єкт.

Агрегування даних стає все більш актуальним у сучасному світі завдяки значному збільшенню кількості даних, що генеруються та зберігаються в цифровому форматі. Це дозволяє бізнесам, науковим дослідникам та урядовим організаціям використовувати ці дані для отримання нових знань, виявлення тенденцій та прийняття більш обґрунтованих рішень.

Агрегування даних може бути корисним для різних цілей, а саме:

– вивчення ринку: агреговані дані можуть допомогти підприємствам отримати інформацію про ринок, виявити конкурентів, розуміти попит та пропозицію товарів та послуг;

– аналіз поведінки користувачів: агреговані дані можуть допомогти зрозуміти, як користувачі взаємодіють з певними продуктами або сервісами, яким чином вони використовують їх з метою покращення досвіду;

– прогнозування: агреговані дані можуть бути використані для прогнозування майбутніх тенденцій, визначення ймовірних результатів та розробки стратегій на основі даних.

Оскільки характеристики об'єктів, які досліджуються, зазвичай мають набір ознак ( $m \geq 2$ ), то при впорядкуванні одиниць агрегування та сортуванні об'єктів, або явищ, необхідно агрегувати всі ознаки сукупності в інтегральну оцінку. У більшості випадків інтегральна оцінка визначається як середнє арифметичне або середнє зважене характерних значень. Агрегація ознак може базуватися на теорії

«адитивної величини», згідно з якою, величина цілого дорівнює сумі його складових частин. Якщо ознаки (статистичні показники) мають різні одиниці вимірювання, адитивне агрегування вимагає їх групування за однаковою ознакою, тобто попередньої нормалізації.

На етапі розробки набору показників для різних об'єктів або явищ, важливо зробити репрезентативну якісну вибірку важливих статистичних даних. Для забезпечення односпрямованості індикаторної інформації, її поділяють на стимулятор і дестимулятор. Для стимуляторів краще вищі значення індексу, і навпаки, для дестимуляторів нижчі значення індексу. Оцінки (ранг) позитивно корелюють із стимульними показниками, а ранги обернено залежать від дестимулюючих показників [1-4].

При агрегуванні дестимулятори перетворюються у стимулятори, наприклад,  $(1-x)$ , або  $1/x$ .

На практиці застосовуються різні способи стандартизації. Усі вони ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника з певною величиною. Такою величиною може бути максимальне, мінімальне, середнє чи еталонне значення.

Одним із варіантів проведення стандартизації і ранжування може бути наступним.

Варіант 1. Стандартизовані показники можуть визначатись на основі інтервалу розподілу:

$$\left( z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min}}{(x_{\max} - x_{\min})} \right) - \text{для стимуляторів,} \quad (1)$$

або

$$\left( z_{ij} = \frac{x_{\max} - x_{ij}}{(x_{\max} - x_{\min})} \right) - \text{для дестимуляторів.} \quad (2)$$

Отже інтегральну оцінку об'єкта дослідження, можна представити наступним чином:

$$I_o = \frac{\sum_{i=1}^m z_{ij}}{m}. \quad (3)$$

Такий варіант ранжування є найбільш зручний для інтерпретації стандартизованих значень показників, оскільки всі вони знаходяться в межах від 0 (найгірше значення) до 1 (найкраще значення).

Варіант 2. Стандартизовані показники визначаються на основі часток:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{j=1}^n x_{ij}}. \quad (4)$$

Тоді, формула інтегральної оцінки об'єкта дослідження, буде мати наступний вигляд:

$$I_o = \frac{n \cdot \sum_{i=1}^m z_{ij}}{m}. \quad (5)$$

Такий варіант ранжування може використовуватись для структурних показників (обсяг виробництва чи реалізації продукції, інвестиції, експорт, імпорт, тощо).

Таким чином, агрегування даних є потужним інструментом, який дозволяє отримати цінну інформацію з різних джерел та використовувати її для прийняття рішень у бізнесі.

### Список використаної літератури:

1. Велика українська енциклопедія. Словник / кер. авт. колективу д-р іст. наук, проф. Киридон А. М.. – Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2015. – 1408 с. – ISBN 978-617-7288-19-9.
2. Неліпа Д. Агрегування інтересів // Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови). – Київ : Парламентське видавництво, 2011. – С. 13. – ISBN 978-966-611-818-2.

3. Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. д. ю.н., проф. Л. К. Воронової. – 2-е вид., переробл. і доповн. – Київ : Алерта, 2011 – 558 с.

4. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. – 363 с.

*Корнійчук О.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ОПП «Бізнес-логістика»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Валявська Н.О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОЇ УПАКОВКИ ТА ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ХАРЧОВОЇ ЛОГІСТИКИ**

Харчова логістика є важливою складовою сучасної глобальної економіки. За роки свого розвитку вона стала значним джерелом викидів вуглецю, забруднення навколишнього середовища та використання невідновлювальних ресурсів. З метою збереження навколишнього середовища і забезпечення сталого розвитку галузі, все більше уваги приділяється розвитку екологічної упаковки та виробництва.

Однією з найбільш проблемних областей є упаковка харчових продуктів. Традиційна упаковка, така як пластикові контейнери та пакети, часто стають джерелом забруднення довкілля. Багато з цих матеріалів є нерозкладними та можуть лишатися у природі протягом десятиліть. Крім того, виробництво цих пакувальних матеріалів потребує великих кількостей енергії та невідновлювальних ресурсів [1].



Для розв'язання цих проблем з'являються нові підходи до екологічної упаковки та виробництва. Одним з таких підходів є використання біорозкладних матеріалів [2]. Наприклад, біополімери, які отримують з відновлюваних джерел, таких як кукурудзяний крохмаль, можуть бути використані для створення упаковки, яка розкладається в природі за короткий час. Це дозволяє зменшити кількість відходів і забезпечує більш екологічно чистий цикл виробництва і використання упаковки [3].

Крім того, розвивається використання вторинних матеріалів для виробництва упаковки. Переробка та використання вторинних матеріалів, таких як папір, картон та скло, зменшує потребу у виробництві нових матеріалів і сприяє збереженню природних ресурсів. Крім того, такий підхід допомагає зменшити кількість відходів, оскільки вторинні матеріали можуть бути повторно використані після переробки.

Для досягнення успіху в розвитку екологічної упаковки та виробництва важливо залучити усіх гравців у ланцюгу постачання. Виробники продуктів повинні встановлювати вимоги до екологічної упаковки та сприяти переходу до більш сталих альтернатив. Оператори логістичних компаній можуть впроваджувати екологічно чисті транспортні засоби та оптимізувати маршрути з метою зменшення викидів вуглецю. Кінцеві споживачі також мають активно брати участь, віддаючи перевагу продуктам з екологічною упаковкою та правильно утилізуючи відходи [4].

Влада також відіграє важливу роль у сприянні розвитку екологічної упаковки та виробництва. Вона може встановлювати законодавчі норми та стимулювати використання екологічних матеріалів шляхом податкових пільг або інших фінансових заохочень. Крім того, влада може сприяти дослідженням та

інноваціям у цій галузі, фінансуючи дослідницькі проєкти та створюючи сприятливі умови для розвитку нових технологій [5].

Розвиток екологічної упаковки та виробництва в умовах харчової логістики має великий потенціал для збереження навколишнього середовища та сталого розвитку. Шляхи використання біорозкладних матеріалів та вторинних ресурсів допоможуть зменшити використання нерозкладних матеріалів та викиди вуглецю. Роллю кожного гравця в ланцюзі постачання неможливо недооцінити, оскільки лише спільними зусиллями можна досягти позитивних змін у сфері екологічної упаковки та виробництва.

#### **Список використаної літератури:**

1. Кириченко Т. М. Екологічні аспекти упаковки в харчовій промисловості. *Наукові праці Одеського національного політехнічного університету*, 3(57), 2019. С. 51-57.
2. Бортнікова А. О., Тимофеев В. Є., Бортніков О. М. Розвиток екологічної упаковки в харчовій промисловості України. *Економічний аналіз*, 29(2), 2020. С. 51-61.
3. Лавріненко Л. А., Ткаченко Л. В. (2019). Екологічна упаковка як чинник розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрне підприємництво, менеджмент*, 283(1), 2019. С. 130-135.
4. Хоменко О. О., Сапельник О. В. Екологічна упаковка як стратегічна складова сталого розвитку виробництва харчових продуктів. *Економіка та суспільство*, 22, 2020. С.135-140.
5. Мельник Т. В., Черкашина, І. С. Екологічні аспекти виробництва та використання упаковки в харчовій промисловості. *Актуальні проблеми економіки*, 11(203), 2018. С. 312-321.

*Кравченко О.О., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Куроп'ятник В.А.,  
студент магістратури,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа і страхування»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах значно збільшується роль фінансів у функціонуванні підприємств будь-якої форми власності. Для здійснення своєї діяльності підприємства використовують низку ресурсів, а саме матеріальні, трудові, фінансові. Найбільш складним з погляду управління є фінансові ресурси, тобто кошти, які є у розпорядженні підприємства, що можуть бути спрямовані на споживання на потреби виробництва, його розвиток, соціального забезпечення працівників, а також на формування необхідних резервів.

Під фінансовими ресурсами розуміється сукупність власного, позиченого та залученого грошового капіталу, який використовується підприємством для формування своїх активів та здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання відповідного доходу та прибутку [1]. Специфікою фінансових ресурсів є те, що вони існують тільки у грошовій формі, мають розподільний характер й віддзеркалюють формування та використання прибутку і нагромаджень суб'єктів господарської діяльності сфери матеріального виробництва, держави й учасників невиробничої сфери [2].

Саме наявні фінансові ресурси визначають можливості здійснення необхідних капітальних вкладень; збільшення оборотних активів; виконання фінансових зобов'язань переддержавою та фінансовими інститутами; інвестування в різні цінні папери. Тому головною метою формування та

використання фінансових ресурсів будь-якого підприємства є забезпечення їх якісного відтворення та подальше обслуговування виробничо-господарської діяльності на сучасному етапі.

При оцінці ефективного формування та використання фінансових ресурсів підприємства необхідно аналізувати співвідношення власних та позикових коштів у структурі чистих активів. Основним критерієм оцінки ефективності використання фінансових активів є фінансовий важіль, який можна розглядати як економічний фактор, що виникає з появою позикових коштів в обсязі використовуваного підприємством фінансового капіталу, що дозволяє йому отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Одним із найпоширеніших підходів управління фінансовими ресурсами підприємства є використання критеріїв поточної ліквідності (покриття) та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними активами. Ефективне формування та використання фінансових ресурсів може забезпечити фінансову рівновагу підприємства у процесі економічного розвитку. Така рівновага характеризується високим рівнем фінансової стійкості, ліквідності активів та платоспроможності. Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємство може підвищувати за рахунок зменшення терміну оборотності коштів. Крім цього необхідно підвищувати рентабельність основного виробництва за рахунок зниження витрат і збільшення виручки від продажів готової продукції.

Прискорення оборотності обігових коштів не вимагає капітальних витрат і веде до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Проте інфляційні процеси можуть досить швидко знецінювати оборотні кошти. Тому підприємство має забезпечити прискорення оборотності своїх активів. Важливим способом економії оборотного капіталу та підвищення його оборотності, полягає у вдосконаленні управління матеріальними запасами. Оскільки підприємство вкладає кошти у формування матеріальних запасів, то

витрати зберігання пов'язані не лише зі складськими витратами, а й з ризиком псування, старіння та збереження матеріальних цінностей на складах. У той же час великий запас готової продукції на складах може скорочувати можливість утворення дефіциту промислової продукції за несподівано високого попиту. Також великий запас сировини та матеріалів рятує виробництво готової продукції від повної зупинки.

Збільшення власних фінансових ресурсів підприємства безпосередньо залежить від суми одержуваного прибутку, який може бути досягнутий шляхом продажу нових товарів та виробів, збільшення обсягів продажів, зниження витрат. Крім цього підприємство має продовжувати збільшувати чистий прибуток, який можна направити на створення різних грошових фондів, на розширення основного виробництва, впровадження інноваційних технологій та виплату доходів акціонерам.

При вирішенні питання про те, яку частину чистого прибутку доцільно спрямовувати на виплату доходів засновникам, зокрема дивідендів заціям, необхідно враховувати низку факторів. З одного боку, збільшення дивідендних виплат веде до зростання курсової вартості акцій, підвищення ділової репутації організації, з іншого, капіталізація чистого прибутку, тобто на розвиток виробництва є найбільш прийнятним джерелом фінансування діяльності підприємства. Якщо ж підприємство тривалий час не спрямовує кошти на свій розвиток, це веде до фізичного та морального старіння необоротних активів, збільшення витрат виробництва, втрати конкурентних позицій і, як результат, скорочення обсягу одержуваного прибутку. Також, підприємство має ввести у фінансову практику проведення економічного аналізу діяльності підприємства та, тим самим, сформувати інформаційно-аналітичну базу основних показників діяльності підприємства.

### Список використаної літератури

1. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 400 с.
2. Яременко В. Г., Салманов Н.М. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19(3). С. 158-162.

*Кравченко О.О., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Механчук І.С.,  
студентка магістратури,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа і страхування»  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

При переході до інноваційної економіки особливе значення мають обсяг і структура фінансових ресурсів, які є у розпорядженні підприємства. Достатній обсяг фінансових ресурсів, їх ефективне використання визначають фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність і, відповідно, можливості залучення додаткових коштів в оновлення необоротних активів, впровадження інноваційних технологій тощо.

Фінансові ресурси є економічною основою організації господарської діяльності за принципами самофінансування, тому для підприємства найважливішим завданням є пошук резервів збільшення власних фінансових ресурсів та покращення їхнього використання з метою підвищення ефективності роботи загалом. Фінансові ресурси підприємства мають такі властивості: (1) стадія утворення; (2) відношення до власності; (3) формування джерел та цілі використання; (4) структура фінансових ресурсів.

Для ефективного управління формуванням і використанням фінансових ресурсів на підприємстві має проектуватися спеціальна схема, яка спрямована на залучення коштів з різних джерел згідно вимог щодо його стійкого функціонування та цілеспрямованого розвитку у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Утворення фінансових ресурсів є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що проявляється у забезпеченні необхідного рівня самофінансування його виробничого розвитку. За цих умов, слід впровадити систему принципів управління ресурсами підприємства, які б опиралися на нові умови функціонування. Такими принципами є (1) забезпечення конкурентної переваги як основної мети розвитку підприємства; (2) оцінка ресурсного потенціалу підприємства як сукупності трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, що забезпечують можливість реалізації цілей функціонування підприємства; (3) порівняння фінансових нормативів з цільовими орієнтирами і рівнем ризику для забезпечення фінансової безпеки підприємства; (4) здатність системно управляти фінансовими ресурсами і ризиками.

Ефективне використання фінансових ресурсів базується на зіставленні кількості та якості витрачених ресурсів з кількісним та якісним виразом досягнутих результатів. У сучасних умовах проблема ефективного використання фінансових ресурсів є дуже актуальною, оскільки постійний їхній дефіцит призводить до порушення нормального функціонування підприємств, організацій, галузей та національної економіки в цілому.

Однак слід зазначити, що ефективність використання фінансових ресурсів безпосередньо пов'язана з ефективним використанням матеріальних, трудових та інших видів ресурсів. Так, зниження матеріаломісткості продукції (випуск більшої кількості продукції без збільшення обсягу використовуваної для цього сировини та матеріалів) приводить до економії фінансових ресурсів. Зменшення

витрат живої праці на одиницю продукції означає зростання ефективності використання трудових ресурсів, що також забезпечує економію фінансових ресурсів через зростання грошових накопичень та зменшення потреб підприємства у додаткових грошових засобах. Відповідно, ефективне використання фінансових ресурсів не лише відображає результат використання матеріально-сировинних, трудових ресурсів, а й розкриває певні економічні відносини, властиві категорії фінансів. Так, використовуючи розподільчу функцію фінансів підприємства досягають оптимального режиму функціонування в ринковій економіці.

Можна визначити методи оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, що мають вирішальний вплив на формування інвестиційний портфеля та розробку довгострокової фінансової політики. Такі методи пов'язані з розрахунками показників поважливим напрямом господарської роботи, що впливають на продаж готової продукції, використання власного грошового капіталу, підвищення вартості чистих активів та майна, інвестування в модернізацію основних засобів та реалізацію інноваційних проектів. Розрахунок таких показників та визначення необхідних обсягів фінансових ресурсів допоможе забезпечити зростання виробництва та збуту готової продукції, а також підвищення ринкової вартості бізнесу. Так, дослідники зазначають, що для підприємницьких структур важливо не просто бути економічно заможними, але й прагнути до економічного зростання та підвищення свого економічного потенціалу, тобто бути, перш за все, стійкими [1].

Показник економічного ефекту від раціонального використання фінансових ресурсів визначається як перевищення одержаних результатів господарської діяльності над вартістю понесених витрат за розрахунковий період. Наприклад, ефективність виробництва та збуту єповне відображення отриманих фінансових результатів від використання цінних ресурсів за певний проміжок часу. У перелік цінних ресурсів виробництва поряд з фінансовим капіталом можуть входити



продуктивність праці, інтенсивність використання виробничих потужностей, запаси сировини, оборотність матеріальних ресурсів тощо.

Досягнення кращих фінансових результатів при найменших витратах сукупності з раціональним витрачанням коштів якраз і забезпечує економічний ефект від бізнесу. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів дозволяє зіставити отримані результати від виробництва з витраченими коштами, та у разі позитивного результату формувати новий бізнес-план щодо розширення господарської діяльності.

### **Список використаної літератури:**

1. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: Монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 503 с.

*Курза Є.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП «Бізнес-логістика»,  
інженер-технолог ДП «Антонов»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Валявська Н.О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ РОБОТІВ ТА АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ У ПОШТОВІЙ ЛОГІСТИЦІ**

У сучасному світі, який швидко розвивається, автоматизація та використання роботів стають все більш поширеними в різних сферах людської діяльності. Одним з секторів, які вже зазнали позитивного впливу цих технологій, є поштова логістика. Впровадження роботів та автоматизованих систем у цю галузь принесло нові перспективи, зробило процес доставки більш ефективним та швидким, але при цьому виникли й певні виклики.

Однією з основних переваг використання роботів у поштовій логістиці є підвищення швидкості та точності доставки. Роботи можуть працювати цілодобово без втоми, що дозволяє зменшити час, необхідний для доставки листів, пакетів та посилок. Вони також мають вбудовані системи навігації, що дозволяє їм ефективно планувати маршрути та уникати заторів на дорогах. Це сприяє швидкій та надійній доставці, що особливо важливо в епоху інтернет-торгівлі та зростання об'ємів поштових відправлень [1].

Ще однією перевагою використання роботів та автоматизованих систем є зменшення ризику втрати або пошкодження пошти. Роботи можуть бути програмовані для відповідного обходження з великою увагою до дрібних деталей та забезпечення безпеки вантажу. Це допомагає знизити кількість випадків втрати пошти та забезпечує задоволення клієнтів, які очікують на свої відправлення [2].

Однак, разом з перевагами використання роботів у поштовій логістиці виникають і виклики. Один з найбільших викликів полягає у взаємодії роботів з людьми. Враховуючи те, що поштова логістика часто включає контакт з клієнтами або отримувачами, важливо забезпечити взаємодію, яка би була комфортною та ефективною для обох сторін. Розробка імплементації штучного інтелекту та розуміння мови можуть сприяти поліпшенню комунікації між роботами та людьми.

Ще одним викликом є потреба в постійному нагляді та обслуговуванні автоматизованих систем. Технічні поломки можуть виникати, і вони потребують оперативного втручання фахівців. Також важливо враховувати аспекти безпеки в роботі з автоматизованими системами, особливо коли вони оперують у присутності людей [3].

Необхідно також враховувати соціально-економічні наслідки впровадження роботів та автоматизованих систем у поштовій логістиці. Однією з основних турбот є збереження робочих місць для людей, які можуть бути замінені автоматизацією. Вирішення цього питання вимагає стратегічного підходу,

залучення персоналу до перекваліфікації та забезпечення нових можливостей для працівників у сфері поштової логістики [4].

Представимо наочно використання роботів та автоматизованих систем у світову поштову логістику у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Конкретні роботизовані рішення у поштовій логістиці світу [5]

Підприємство	Використовувані роботи/системи	Країна
Amazon	Доставка пошти дронами, автоматизовані сортувальні центри	США
DHL	Доставка пошти дронами, автоматизовані сортувальні центри	Міжнародна
FedEx	Роботи-кур'єри, автоматизовані сортувальні системи	США
ChinaPost	Роботи-кур'єри, автоматизовані сортувальні системи	Китай
DeutschePost DHL	Доставка пошти дронами, автоматизовані сортувальні центри	Німеччина
JD.com	Доставка пошти дронами, автоматизовані сортувальні центри	Китай
UPS	Доставка пошти дронами, автоматизовані сортувальні центри	США

Аналізуючи таблицю конкретних роботизованих рішень у поштовій логістиці світу, можна зробити кілька висновків. Перш за все, видно, що компанії з різних країн активно впроваджують роботів та автоматизовані системи для поліпшення своїх поштових послуг. Зокрема, використання дронів для доставки пошти є популярним рішенням, що застосовується не тільки в США, але й у країнах, таких як Китай та Німеччина. Крім того, автоматизовані сортувальні центри відіграють важливу роль у покращенні швидкості та ефективності поштової логістики, і вони використовуються різними компаніями незалежно від їх місця розташування. Ці приклади свідчать про те, що роботи та автоматизовані системи стають необхідними інструментами для оптимізації процесів поштової логістики на міжнародному рівні.

Таким чином, впровадження роботів та автоматизованих систем у поштову логістику відкриває нові перспективи для галузі. Ці технології допомагають підвищити ефективність та швидкість доставки, зменшити ризики втрати пошти та

пошкоджень, а також поліпшити взаємодію з клієнтами. Однак, важливо вирішувати виклики, пов'язані зі взаємодією з людьми, обслуговуванням систем та соціально-економічними наслідками. Тільки так можна забезпечити баланс між використанням технологій та збереженням людського фактору у поштовій логістиці.

### **Список використаної літератури:**

1. Chen Y., Xu X., Chen H. Robotics and Automation in the Postal Logistics Network. Springer, Singapore, 2020, 193 p.
2. Kaushik S. Robotic Process Automation in Logistics: Concepts, Opportunities, and Challenges. CRC Press, Boca Raton, 2019, 208 p.
3. Narasimhan R., Hua Z. Automated Systems in the Postal and Delivery Sector. Palgrave Macmillan, London, 2018, 278 p.
4. Heinen K. The Use of Unmanned Aircraft Systems for Postal Deliveries and Other Logistics Applications. LAP Lambert Academic Publishing, Salzburg, 2017, 72 p.
5. Urdiales C., Bajo J., Del Cerro J., Pawlewski P. Robotic Systems for Handling and Assembly in Logistics, Warehousing and Manufacturing. Springer, Berlin, 2021, 257 p.

*Lazko Kyrylo,  
applicant at the third (educational and scientific) level of higher education,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

### **PROBLEMS OF INVESTING IN HUMAN CAPITAL**

Human capital refers to the collection of qualities, expertise, proficiencies, and capabilities that a person possesses, which can be utilized to enhance the economic and social progress of a society. It represents a crucial asset and treasure for any organization. Essentially, human capital encompasses various personal attributes, such as physical and mental well-being (health), theoretical understanding and hands-on practice (intelligence), ethical traits and cultural background (mentality), communication proficiency, innovative thinking, drive, and flexibility (competitive edge).

G. Becker [1] was the first to propose that investments in human capital not only increase individual income but also enhance labor productivity within an organization. Investing in the development of managers and employees can lead to an increase in capital and overall company value. In most literature, human capital is defined by its economic return on investment. In today's economy, which is becoming increasingly knowledge-based and globalized, human capital plays a vital role in individual competitiveness and overall economic success. Additionally, investing in human capital can result in non-economic benefits, such as improved health, greater personal well-being, and stronger social cohesion. Many authors consider these broader benefits to be just as significant as higher wages and economic growth.

Investing in human capital without effective labour market policies can lead to inefficiencies, including overeducation, unemployment, and underutilisation of skills. The following policies are distinguished such as vocational education, skill-matching, and employer incentives to address the issue [2].

Researchers L. Dearden et al. [3] conducted a comprehensive review of the literature on the effectiveness of human capital investments and the problems associated with such investments. The authors highlight the positive economic and social returns to human capital investments, such as increased productivity and poverty reduction. However, the article also highlights the problems associated with human capital investments, such as unequal access to education, lack of information on the returns to education and poor quality of education.

D. Neal [4] article focuses on the implications of human capital theory for education. The article argues that the theory provides a framework for understanding the role of education in economic development and individual success. The author discusses the limitations of the theory, such as its focus on individual investments rather than social investments, and argues that investments in human capital should be considered a public good. The article also highlights the need for policies that address the barriers to investing in human capital, such as financial constraints and information asymmetries.

Thus, investing in human capital is essential for economic and social development, but there are challenges associated with such investments. Policy interventions that address barriers to investing in human capital, such as unequal access to education, lack of information about the returns of education, and low-quality education, are necessary to maximise the benefits of investing in human capital.

### References

1. Becker, G. *Economic Theory* (2nd ed.). Routledge. 2007. <https://doi.org/10.4324/9781351327688>.
2. Green, F. (2015). The Paradox of Human Capital and Overeducation in the UK. *Journal of Education and Work*, 28(6), 612-634. doi: 10.1080/13639080.2013.857348.
3. Dearden, L., Fitzsimons, E., & Wyness, G. (2011). Investing in Human Capital: A Review of the Evidence and Policy Challenges. *IZA Discussion Paper*, 5743. [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48305/1/iza\\_dp5743.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48305/1/iza_dp5743.pdf).
4. Neal, D. (2018). Human Capital Theory: Implications for Education. *In Handbook of the Economics of Education*, 1-75. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.hedu.2018.01.001>.

*Марценюк Л.В., д.е.н., професор,  
професорка кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Фоменко А.С.,  
здобувачка ступеня бакалавра,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

### **ВАЖЛИВІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Суб'єкти господарювання в своїй діяльності постійно стикаються з різного роду змінами, при чому ці зміни зумовлюють фактори не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища. Тому важливим аспектом успішного функціонування підприємства є постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Будь-яке підприємство перебуває і працює у визначеному

середовищі. Кожна зміна на підприємстві може бути тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

Середовище підприємства – це комплекс чинників, які впливають на підприємство і на його можливості, перспективи і стратегію в цілому.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність чинників та аспектів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати або має нечисленний вплив, проте вони істотно впливають на діяльність та процвітання підприємства. Тому фахівці підприємства повинні вміти вчасно зміни тих чи інших чинників та передбачити їх вплив на роботу підприємства аби запровадити, за потреби, антикризові заходи.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників підприємства, які утворюють його тривалу прибутковість і знаходяться під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Внутрішньому середовищу потрібно приділяти достатньо уваги з боку менеджерів, адже саме від їх управлінських рішень залежить курс розвитку підприємства.

Можна узагальнити наступну класифікацію чинників середовища: за сферою оточення: зовнішні та внутрішні; за характером дії: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні; залежно від ступеня впливу: прямий та непрямий вплив; залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі та стримуючі. До чинників макросередовища відносять: економічні, політичні, правові, демографічні, природні, соціально-культурні, чинники науково-технічного прогресу. Чинники глобального середовища: технологічні, міжнародні. До чинників мікросередовища відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Безумовно, це не весь перелік чинників, що впливає на кожне конкретне підприємство. До того ж, буває інший ряд змінних зовнішнього середовища –

суспільні чинники й умови, що, не діючи саме на оперативну практику підприємства, характеризують стратегічно важливі рішення, котрі прийняті її менеджментом.

Окрім безпорадної фіксації фактичних показників на кінець періоду та порівняння їх із плановими, потрібно впродовж року проводити аналіз середовища, в якому працює підприємство, який направлений на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, і сильних та слабких сторін, якими володіє підприємство.

До основних методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища можна віднести:

1. SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення: Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози. Вважаємо, що саме SWOT-аналіз може допомогти проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору. Це допоможе визначити як скористатися власними можливостями, використовуючи сильні сторони, та як уникнути загроз та відсторонити слабкі сторони.

2. SNW-аналіз – це вдосконалений SWOT-аналіз, він пропонує враховувати середньоринковий стан (N). Strengths – сильні сторони; Neutral – нейтральна сторона; Weakness – слабкі сторони. Отже, SNW-аналіз дає змогу оцінити внутрішнє середовище організації. Головне, щоб аналіз був повним, системним та унікальним.

3. PEST-аналіз – на першому місці аналізують чинники політики і економіки. Аспекти зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства: Policy – політичні; Economy – економічні; Society – соціальні; Technology – технологічні. До речі, при проведенні PEST-аналізу оцінюється не тільки фактичний стан чинників, а й прогнозуються їхні можливі зміни найближчим часом.



Вважаємо, що для успішної роботи підприємства потрібно користуватися широким спектром методичного інструментарію для проведення комплексного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Мізик В.В.*  
*аспірант,*  
*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Маркетингове забезпечення відіграє вирішальну роль у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств. Воно передбачає стратегічне застосування маркетингових інструментів і методів для просування та прискорення впровадження інноваційних продуктів, послуг та ідей. До основних компонентів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємств можна віднести:

1. *Дослідження ринку* має важливе значення для визначення потреб клієнтів, ринкових тенденцій і конкурентного середовища. Це допомагає підприємствам зрозуміти потенційний попит на їхні інноваційні пропозиції та приймати обґрунтовані рішення щодо розробки продуктів і маркетингових стратегій.

2. *Позиціонування продукту* має життєво важливе значення для того, щоб відрізнити інноваційні продукти чи послуги від конкурентів. Це передбачає визначення унікальної ціннісної пропозиції та ефективне донесення її до цільової аудиторії. Позиціонування має підкреслювати переваги, функції та переваги інновації, щоб створити переконливі аргументи для впровадження.

3. *Визначення цільового ринку* потрібно для адаптації маркетингових заходів і повідомлень саме до аудиторії, яка, швидше за все, прийме інновацію. Це передбачає сегментування ринку на основі демографічних, психографічних або поведінкових факторів і визначення сегментів з найвищим потенціалом для прийняття та зростання.

4. *Брендінг і комунікація.* Чітко визначена ідентичність бренду та стратегія обміну повідомленнями допомагають підвищити обізнаність, зацікавити та сприяти позитивному сприйняттю інновації серед цільової аудиторії.

5. *Маркетингові канали для досягнення цільового ринку.* Вони можуть включати традиційні канали, такі як реклама, зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг, а також цифрові канали, такі як веб-сайти, соціальні мережі, контент-маркетинг і кампанії електронною поштою. Вибір правильного поєднання каналів забезпечує максимальне охоплення та взаємодію з потенційними клієнтами.

6. *Залучення клієнтів та взаємодія з ними* може включати збір відгуків, проведення опитувань, проведення фокус-груп або створення онлайн-спільнот для сприяння діалогу та співпраці. Відгуки клієнтів дають цінну інформацію для пошуку ідеї, вдосконалення інновації та покращення її впровадження.

7. *Стратегія збуту та розповсюдження* є важливою для забезпечення широкого поширення та доступності інноваційних продуктів або послуг. Може містити вибір відповідних каналів збуту, встановлення партнерства або створення дистриб'юторських мереж, які ефективно охоплюють цільовий ринок.

8. *Вимірювання та аналіз ефективності маркетингових зусиль* має важливе значення для відстеження впливу маркетингової підтримки на інноваційний розвиток підприємств. Ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання продажів, частка ринку, відгуки клієнтів і впізнаваність бренду, можуть надати цінну інформацію для оптимізації маркетингових стратегій і визначення областей для вдосконалення.

Ефективно впроваджуючи ці компоненти, підприємства можуть посилити свій інноваційний розвиток шляхом підвищення обізнаності, формування попиту та сприяння прийняттю клієнтами своїх інноваційних продуктів або послуг.

Маркетингове забезпечення діє як каталізатор успіху інноваційних підприємств на конкурентному ринку, тому вимагає науково обґрунтованого підходу до вибору його компонентів та створення синергічного ефекту в процесі їх реалізації.

**Список використаної літератури:**

1. Командровська В.Є, Кириченко А.І. Фактори успішності інноваційної діяльності підприємства. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та управління: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 вересня 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С.53-55.

*Mrykhina O. B., Dr.Sc. (Economics), professor,  
professor of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

*Huang Chenfan,  
Ph.D. student of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

*Kozevych R.I.,  
Ph.D. student of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

**MODERN PREREQUISITES OF BUSINESS MODELING OF CIVIL  
AVIATION ENTERPRISES**

The dynamic development of the world economy and the digitization of all economic fields in recent years has led to a significant preponderance of the rates of generation and spread of innovative technologies, compared to their traditional types. Innovative technologies are of particular importance for civil aviation enterprises (CAEs), where they are aimed at maintaining a high level of flight safety. They make it possible to analyze trends and take timely measures to prevent negative aviation events and incidents.

One of the important prerequisites for the successful development of CAEs based on innovative technologies is thorough business modeling of their activities, because:

– most of the innovative technologies of CAEs are characterized by a shortening of the life cycle, in comparison with traditional technologies and products. This determines the choice of investment options and the development strategy for them (at this time, the business models proposed by specialists mostly do not consider this aspect);

– innovative technologies of the CAEs are characterized by a high level of intellectual value, novelty, and riskiness of the market launch. The success and safety of the CAEs activity depend on the chosen business model;

– well-known traditional business models have a theorized nature, they do not describe many important elements that should be taken into account in the field of CAEs (flight safety, damage monitoring, etc.);

– the content of the components of known business models described in the literature is sufficiently generalized. It does not make it possible to specify business processes for CAEs based on them;

– current business models often do not take into account the high level of uncertainty and dynamism of the modern market environment, etc.

The way to solve the given problem can be the development of a conceptual approach to the business modeling of CAEs, taking into account the features of the innovative technologies generated by them, which will make it possible to substantiate effective models for each specific need.

When forming business models, it is necessary to take into account modern determinants of the development of innovative technologies of the CAEs, in particular: competitive strategy and life cycle of technologies, impact on the market (convergence, spillover, synergy, diffusion, multiplication, etc.), the business architecture of the product, formation of the value creation chain, cyber security, minimization of failures, priorities for the development of innovative technologies, etc.

Traditional business models mostly do not describe many elements inherent in innovative technologies of CAEs, and often do not take into account the high level of uncertainty and dynamism of the modern market environment. Therefore, to solve this problem, it is advisable to develop a conceptual approach to the business modeling of CAEs based on the innovative technologies generated by them, which will serve as the basis for their further justification of business models and their effective implementation.

A clear formulation of the key components of CAEs business modeling is the main prerequisite for maintaining the integrity of the company's development strategy for a specific innovative technology, substantiating the criteria for evaluating the business model and identifying the company's competitive positions.

*Обидєннова Т. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Баскаков С.В.  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Московець Д.О.  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **СУЧАСНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови розвитку промисловості, необхідність переходу економіки на шлях технологічного прогресу та пріоритетність досягнення високих результатів господарської діяльності промисловими підприємствами ставлять перед керівництвом нові умови господарювання. При цьому потенціал підприємств може бути представлений раціонально організованою сукупністю матеріально-

технічних, технологічних, нормативно-правових, інформаційних, трудових, фінансових та організаційно-адміністративних ресурсів, які визначають можливості підприємства до здійснення якісно нових перетворень та отримання ефективних результатів його господарської діяльності. Нині у зв'язку з підвищенням соціально-економічної значущості людського капіталу до ключових аспектів ефективного господарювання можна віднести розвинену культуру (корпоративну) підприємства.

Корпоративну культуру підприємства можна охарактеризувати як систему її внутрішніх організаційних та ділових зв'язків, що виражається в конкретних символах, зразках поведінки та особливостях взаємовідносин між співробітниками, що значно впливає на формування та використання інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, ефективність трудової та інноваційної діяльності підприємства, а також формуванню іміджу підприємства. До основних властивостей корпоративної культури сучасного підприємства можуть бути віднесені динамічність, системність, неоднорідність, структурованість елементів, відносність, відданість та адаптивність.

На основі вивчення наукових праць сучасних авторів [1-3] можливо сформулювати напрями вдосконалення корпоративної культури підприємств.

Ефективними напрямами стимулювання корпоративної культури суб'єкта господарювання, зокрема поліпшення його техніко-економічних показників, можуть стати удосконалення наступних напрямів:

1. Робоча атмосфера та корпоративний дух:

- формалізація корпоративної культури (закріплення у корпоративному кодексі традицій, стратегій та цінностей комерційного підприємства);
- створення моделі корпоративних компетенцій та портрета ідеального співробітника організації;
- адаптація молодих спеціалістів, навчання та розвиток персоналу;

– участь співробітників підприємства у робочих нарадах щодо розвитку корпоративної культури підприємства та вдосконалення його інноваційного потенціалу.

## 2. Система внутрішньо-організаційних комунікацій:

– створення системи зворотного зв'язку – збору та обробки новаторських пропозицій співробітників;

– підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві.

## 3. Управління інноваціями:

– проведення систематичної оцінки інноваційної активності персоналу;

– розумне делегування повноважень та можливість співробітників брати участь в управлінні інноваційними процесами підприємства.

## 4. Мотивація інноваційної активності персоналу:

– організація конкурсів професійної майстерності серед працівників підприємства;

– участь співробітників підприємства у тренінгах та майстер-класах з розвитку новаторських якостей;

– система публічного заохочення раціоналізаторських ініціатив;

– матеріальна підтримка працівників господарюючого суб'єкта у формуванні їх страхових та пенсійних фондів;

– встановлення пільг та соціальних переваг для співробітників, які працювали на підприємстві тривалий час

З вищевикладеного можна зробити висновок, що проблематика й актуальність дослідження корпоративної культури підприємств виражаються у тому, що саме науково обґрунтований її розвиток забезпечує згуртованість трудового колективу підприємства, гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів його співробітників, сприяє впровадженню додаткових способів мотивації працівників та підвищенню їх інноваційної активності, а також створює сприятливий соціально-психологічний клімат реалізації інноваційних

перетворень. В результаті це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої трудові ресурси, удосконалювати механізм управління його потенціалом, досягати значного соціально-економічного ефекту від господарської діяльності та довгострокової конкурентоспроможності, а також стабільно розвивати позитивну ділову репутацію та підвищувати впізнаваність власної торгової марки.

#### **Список використаної літератури:**

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
2. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В. & Турова К. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79-87.
3. Притуляк Н. М. & Боярчук А. І. Корпоративна культура: її вплив на фінансові результати та розвиток бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 2. С. 74-81.

*Обиденнова Т. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Пресич Д.І.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах процес успішного економічного функціонування організації залежить рівня її економічної безпеки. Якщо якість діяльності в галузі забезпечення економічної безпеки висока, то така організація вважатиметься успішною та конкурентоспроможною.

Результатом забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність його функціонування та прибутковість фінансово-господарської діяльності. Таким



чином, економічну безпеку підприємства можна охарактеризувати як стан суб'єкта господарювання, що визначається найбільш ефективним використанням його корпоративних ресурсів, що дозволяє йому здійснювати стійку динаміку, домагатися поставлених цілей бізнесу в умовах негативного впливу сукупності факторів внутрішніх та зовнішніх загроз.

Виходячи з функціональних елементів економічної безпеки підприємства, впливають, власне, основні напрями його забезпечення.

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання є: захист матеріальних та фінансових ресурсів; фізичний захист персоналу та ефективне його управління; захист інтелектуальної власності; захист інформаційних ресурсів.

Захист фінансових ресурсів визначається насамперед фінансовою стійкістю підприємства. У свою чергу фінансову стійкість визначає максимальна захищеність від зовнішніх та внутрішніх загроз, а саме захищеність від фінансових ризиків.

У повсякденному житті ми щодня стикаємося з ризиком. Ризик характерний абсолютно для будь-якої сфери життєдіяльності – особливо для економічної сфери, яка пов'язана з виробництвом товарів та послуг, а також із здійсненням науково – технічних проектів. Ризики, пов'язані з фінансовою складовою діяльності підприємства, відокремлюються в окрему категорію, відому як фінансові ризики. Фінансові ризики відіграють ключову роль у загальному портфелі підприємницьких ризиків фірми.

Головна мета управління фінансовими ризиками підприємства, як складової економічної безпеки, полягає у забезпеченні фінансової стійкості підприємства під час його розвитку та запобігання можливого зниженню його ринкової вартості.

Безперечно, що важливою метою будь-якого підприємства є підтримання високого рівня фінансової стійкості, захист від впливу різних загроз та ризиків на його

діяльність, а також збереження чи збільшення його вартості. Досягнення цієї мети може сприяти система комплексного забезпечення економічної безпеки, що включає управління ризиками. Варто наголосити, що управління фінансовими ризиками є одним із найважливіших інструментів забезпечення економічної безпеки організації.

Система управління ризиками на підприємстві є, перш за все, елементом механізму забезпечення економічної безпеки, який є частиною загальнокорпоративного управління, технологічним засобом та інструментами, що забезпечують ефективність функціонування ризик-менеджменту. Ця система забезпечує організаційні передумови, принципи та структури для проєктування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками організації у загальну систему економічної безпеки. Таким чином, система управління ризиками створює інфраструктуру для моніторингу рівня економічної безпеки на регулярній основі.

*Овчаренко М.В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **АСПЕКТИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

В епоху швидких змін, в умовах четвертої промислової революції, яка супроводжується постійними змінами в інформаційному просторі, процеси бізнес-планування стають важливими для системи управління підприємством. У змінному середовищі, модель бізнес-процесів набуває значущості для планування діяльності підприємства в майбутньому. Планування є основною функцією менеджменту як система підготовки та прийняття управлінських рішень, що визначають розвиток підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Аналіз фінансових показників, змін у зовнішньому середовищі та оцінка конкурентів, а також аналіз використання ресурсів, дозволяє знаходити

нові можливості та перспективні напрямки інвестування. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно не лише визначати потреби у ресурсах, але й знаходити джерела їх отримання. Відсутність стратегічних планів може завдати шкоди сталому розвитку підприємства, проте процес планування має бути адаптований до специфіки підприємства та відповідати його баченню. Процес планування повинен охоплювати всі періоди діяльності підприємства, включаючи короткострокові та довгострокові.

Україна останнім часом суттєво вдосконалила бізнес-планування, що має великий вплив на розвиток підприємств. Хоча форма бізнес-плану може відрізнятися, успіх у ринковій економіці забезпечують лише підприємці, які вміють ефективно планувати свою діяльність, постійно акумулювати та аналізувати інформацію про нові можливості та конкурентів. Тому керівники та фахівці різних галузей повинні мати базові знання з бізнес-планування. Бізнес-планування є необхідним інструментом управління, який допомагає планувати та реалізовувати проекти за оптимальними шляхами та з меншим ризиком [1]. Воно також допомагає суб'єктам господарювання визначити ефективні напрями діяльності, цільові ринки, стратегічні цілі, шляхи досягнення цих цілей та напрями стратегій, а також передбачати можливі складності та загрози в реалізації бізнес-стратегії [2].

Бізнес-планування – це форма планування, яка безпосередньо пов'язана з підприємницькою діяльністю. Якщо підприємства зосередяться на покращенні свого бізнес-планування, то це також позитивно вплине на їх управління.

Процес складання бізнес-плану включає наступні етапи: детальне описання ключових факторів успіху на декілька років вперед, визначення довгострокових цілей, формулювання етапів для їх досягнення та визначення виконавців. Далі складається графік регулярного огляду довгострокових цілей, а кількісні показники відстежуються та аналізуються. У зв'язку з змінами в середовищі можуть бути внесені коригування в план.

Бізнес-планування починається з керівників підприємства, які визначають практичність діяльності, формують команду, проводять аналіз діяльності та можливостей підприємства, та шукають джерела фінансування. Акціонери, кредитори та партнери також користуються бізнес-планом для відслідковування результатів діяльності, оцінки ліквідності та привабливості співробітництва. У нашому дослідженні ми надали визначення та описали основні завдання та мету бізнес-планування, підкреслили, що ефективне бізнес-планування допомагає залучати фінансові ресурси та розвиватися в умовах змін.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
2. Управління проєктами : навчальний посібник / за ред. О. В. Ульянченко, П. Ф. Цигікал. Харків, 2010. 522 с.

*Petersen, M., PhD in History,  
Researcher at the Fachhochschule des Mittelstands (FHM),  
Project Open Innovation City, Bielefeld*

#### **OPEN INNOVATION AT CITY LEVEL**

Open innovation is the innovation principle of our time. Against the backdrop of increasing competitive intensity, ever shorter innovation cycles, growing environmental and climate protection requirements or demographic change, it is becoming the benchmark for the future viability of the economy. Many companies are realising that they can only achieve the required innovation performance with the necessary continuity and impact if they network with the corporate environment and bring innovation-relevant expertise in-house.

On closer examination, cities face the same challenges. So why shouldn't the approaches to solving them be the same? This is exactly what the Open Innovation City

project in Bielefeld, Germany is testing. It aims to promote the future viability of cities and regions through the joint, city-wide development of innovations against the backdrop of the major issues and trends of our time. The theoretical approach of an Open Innovation City and the main ideas behind the project in Bielefeld are presented in this text [1].

*Starting Point.* Rapid technological change, changing consumer behaviour, new forms of mobility or the climate crisis: cities are facing profound changes due to worldwide trends and global developments that are shaping the whole of social coexistence. They form the framework conditions of these times and influence the way governments steer the world, the way business operates, the way research is done, the way people live and work. Very often, large parts of urban society are affected by the impacts.

All these trends can create both challenges and opportunities for cities and their stakeholders. Either way, however, it quickly becomes apparent that the innovative capacity of cities must be a key lever in responding to these significant developments. So far, however, city-relevant issues are often driven by individual actors. The inclusion of other groups, such as the population, often only takes place "as a punctual exercise to get stakeholders' feedback rather than a continuous process of cooperation between all those who have an interest in a certain policy/process" [2]. As a result, uncertainties in implementation can arise or creative potential can be lost. However, global developments are so significant, quantitatively extensive, dynamic in their changes and complex in their content that their solution can no longer be found only in the typical milieus and clusters. This makes it necessary to take a new look at a city as an innovation ecosystem.

However, this requires a stronger development from innovation generation of individual actors (companies, research institutes, foundations, etc.) to collaborative innovation generation. The collective combination of knowledge, skills, ideas and

creativity of the actors from the city innovation ecosystem could result in the potential for innovations to answer the major trends.

*Open Innovation City.*

As the principle of open innovation is becoming increasingly established as a solution approach for major trends, future issues and challenges in the economy [3], the question arises as to whether the basic principles of open innovation can also be useful at the level of a city for strengthening its innovative capacity and thus its future viability. Following Chesbrough's definition, this would mean that the urban society establishes an open innovation orientation as an overarching thought pattern, develops mechanisms or instruments for open innovation and exchange processes and applies these as a solution approach for trends, future issues, and challenges. [4]

In this context, a city is a complex ecosystem consisting of numerous social groupings and actors that differ from those of an organisation. Therefore, the term 'city' refers to all groups, organisations and people in the four areas of urban society, that is to say politics and administration, business and associations, education and research, and civil society.

If we now consider the innovative capacity of a city as a central basis of its future viability, this can be composed of the performance of individual actors or of a cooperatively or jointly generated innovative capacity. The Quadruple Helix approach holds out the prospect that the future viability of a city can be promoted through the joint generation of innovation, particularly in the interdisciplinary interaction of the different social sectors.

The interaction of Open Innovation and the Quadruple Helix approach offers the potential to transfer the principle of open innovation to city level. An Open Innovation City is therefore a city that establishes open innovation orientation as a superordinate thought pattern to strengthen its future viability, networks and involves the urban

community in an interdisciplinary way, connects national and international expertise and develops novel solutions for city-relevant opportunities and challenges together.

In essence, an Open Innovation City benefits from a more networked use of its innovation potential and a more intensive transfer of knowledge to the city.

*The Open Innovation City Project in Bielefeld, Germany*

The scientifically based Open Innovation City project aims to show whether a city's capacity for innovation and thus its future viability can be strengthened through the principles of open innovation. It was initiated by four organisations, which also form the steering committee and lead the implementation: Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Founders Foundation, Pioneers Club and owl maschinenbaue. V. Funding is provided by the Ministry of Economic Affairs of the State of North Rhine-Westphalia. The funding period runs from 1 July 2019 to 31 December 2023, so the project is still being implemented. The pilot city of the project is Bielefeld (330.000 inhabitants), but the findings and instruments should also be transferable to other cities. The patronage lies with the Lord Mayor of the City of Bielefeld, while the project is accompanied by an advisory board consisting of 35 personalities representing the four sectors of urban society.

Against the background of the basic considerations for an Open Innovation City presented above, the following core objectives were therefore formulated for the project:

- The principle of Open Innovation will be applied to a city for the first time, resulting in new scientific findings.
- Future-relevant topics relevant will be dealt with jointly in the city of Bielefeld in networks of science, business and other social groups.
- Bielefeld establishes international innovation partnerships through which the city permanently increases its innovation potential.
- A tangible culture of open innovation orientation is created, which promotes the development and migration of talent and expertise to the city.

– A scientifically based and evaluated transfer concept is created, which is designed as a practical guide and made available for implementation in other cities and regions.

Within the framework of this pilot project in the pilot city of Bielefeld, instruments of open innovation will be developed at the city level, tested on real issues and evaluated scientifically and practically for their applicability.

### **References**

1. The text is based on: Ballschmieter, I. Open Innovation City: Offene Innovation auf Stadtebene. Kommunale Innovationen, ed. Hill, H., Baden-Baden: Nomos, 2022, 37-57 as well as Ballschmieter I., Petersen, M. Open Innovation City. A new approach to urban development, presentation at the 9h Open Innovation Conference in Eindhoven, Netherlands on November 15, 2022.

2. OECD, Open Government. The Global Context and the Way Forward. OECD Publishing, Paris, 2016, <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en>.

3. Chesbrough, H., Brunswicker, S. Managing Open Innovation in Large Firms. Fraunhofer Verlag, Stuttgart, 2013.

4. Curley, M., Salmelin, B. Open Innovation 2.0. – The New Mode of Digital Innovation for Prosperity and Sustainability. Springer, Berlin, 2018.

*Пікуліна О. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та психології,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Гиренко В. Г.,  
магістрант,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНТЕГРОВАНА ОБЛІКОВА СИСТЕМА В МАЛОМУ БІЗНЕСІ**

Умови діяльності суб'єктів малого бізнесу завжди пов'язані з ризиком і невизначеністю. Сучасний стан економіки країни є справжнім випробуванням для бізнесу. З одного боку карантинні обмеження та військовий стан вносять корегування щодо організації діяльності підприємців, оподаткування, виконання зобов'язань перед державою та контрагентами; з іншого, деякі види бізнесу



втрачають актуальність, деякі закриваються через нестачу ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових. За таких умов особливої актуальності набуває інформаційне забезпечення та застосування управлінських технологій.

Управлінський інструментарій є досить різноманітним за класифікаційними ознаками та сутністю. На наш погляд, для потреб малого бізнесу суттєвим є розгляд бізнес-одиниці як управлінської системи, інформаційним ядром якої є бухгалтерський облік. Сьогодні характерною є тенденція до інтеграції різних видів обліку. Традиційні види обліку, а саме: фінансовий, податковий, статистичний в поєднанні з бюджетуванням, стратегічним плануванням, аналізом і контролем відображають взаємозв'язки між різними елементами управлінської системи суб'єкта господарювання.

Ефективність управління залежить від якості інформаційного забезпечення. Об'єктивна і достовірна інформація про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання стосовно минулих і поточних подій виконує прогностичну функцію. Така інформація дозволяє спрогнозувати тенденції розвитку у майбутньому. Створити необхідну інформаційну базу може інтегрована облікова система, яка об'єднує фінансовий облік, управлінський облік та систему оподаткування економічного суб'єкта [1].

Ефективне управління малими та мікропідприємствами в умовах глобалізації та інтеграції має сприяти стабільному розвитку економіки країни, давати змогу вчасно реагувати на непередбачувані виклики. Управління підприємствами малого бізнесу вимагає, щоб дії менеджменту щодо об'єкта відповідали вимогам ситуації, в якій перебувають підприємці. Раціональність управління при цьому зумовлюється постановкою цілей відповідно до ситуації та знаходженням обґрунтованих шляхів для досягнення таких цілей. Пошук

напрянків розвитку, які ставлять перед собою малі підприємства, здійснюється на основі значної кількості економічної інформації. Бухгалтерський облік має забезпечувати управлінський персонал усією необхідною інформацією, яка подається в планах, бюджетах, звітах тощо [2, с. 265].

Головними об'єктами управлінського обліку є витрати і доходи підприємства, фінансові результати, попередньо відображені в фінансовому обліку і звітності. В управлінському обліку витрати перегруповуються за їх цільовим призначенням, тобто за обліковими об'єктами, якими можуть бути: види продукції, замовлення, процеси, стадії виробництва, центри відповідальності, сфери діяльності, регіони реалізації продукції тощо. Питання впровадження управлінського обліку в практику малого бізнесу є дискусійним. Але, якщо до нього ставитися як до інструмента, що дозволяє розуміти та прогнозувати подальші дії компанії, детально аналізувати статті витрат та джерела надходження грошових коштів, то доцільність управлінського обліку є безсумнівною.

Безсистемний облік та неефективний моніторинг транзакцій, відсутність планування платежів та витрат бізнесу, використання програмного забезпечення, яке є нерелевантним для малого підприємництва – все це призводить до низки помилок, наслідком яких стають касові розриви. Згідно спостережень – 70% бізнесу, що мають касові розриви, припиняють свою діяльність в перший рік існування.

Представники сервісу Finmap пропонують такий набір заходів для подолання касових розривів [3]:

1. «Helicopterview – зупинитися та поглянути на операційну діяльність підприємця зі сторони. Це допоможе якісніше оцінити ситуацію, що склалась.

2. Перегляд ведення обліку оборотних коштів за останній період та визначення його підкатегорій.

3. З'ясування точки беззбитковості.

4. Зведення балансу – визначення всіх наявних активів бізнесу, як фінансових, так і матеріальних.

5. Визначення розмірів кредиторської та дебіторської заборгованості.

6. Визначення найбільш та найменш маржинальних продуктів бізнесу.

7. Вивчення структури витрат бізнесу.

8. Створення простої фінансової моделі, яка підкаже, на чому сфокусуватися далі.

9. Побудова наступних кроків бізнесу на основі цифр та даних з обліку».

Отже, запропоновану послідовність дій можна вважати управлінським інструментарієм в інтегрованій обліковій системі малого підприємства, де поєднуються традиційні види обліку та такі елементи управлінського обліку, як: бюджетування, аналіз, контроль.

### **Список використаної літератури**

1. Топоркова О. А. Облікова система малих підприємств України в контексті законодавчих змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-11-6565>.

2. Маргасова В., Гоголь Т., Колоток В. Управлінська звітність малих підприємств (на прикладі ТОВ «Менський комунальник»). *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С. 265-271.

3. Без помилок! Як підприємцям малого та середнього бізнесу вести фінансовий облік. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/finansii/bez-pomilok-ak-pidpriemcam-malogo-ta-serednogo-biznesu-vesti-finansovij-oblik>.

*Самітов Р.О.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
кафедра економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Серед основних чинників, що впливають на якісні зміни у діяльності підприємства є інноваційний розвиток який розглядається як складова НТП. Відповідно до законодавчого визначення «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

Мотиваційними джерелами для підприємства рухатися у напрямі інноваційного розвитку є: забезпечення конкурентоспроможності компанії та продукції на відповідному сегменті ринку, підвищення споживного попиту; розв'язання тактичних та стратегічних завдань, зміцнення економічного потенціалу, підтримка іміджу та покращання показників ефективності роботи.

Інноваційний розвиток підприємства є одним із різновидів економічного розвитку, який здійснюється у внутрішньому та зовнішньому середовищах. «Інноваційний розвиток являє процес якісних змін у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємства на основі його інвестиційної діяльності, що забезпечує надбання та зростання його конкурентоспроможності за рахунок вирішення існуючих суперечностей між можливостями підприємства та поставленими цілями з урахуванням цілей та потреб стейкхолдерів (споживачів, партнерів, органів управління та самоврядування територіальної спільноти)» [2]. Таким чином, якісні зміни при інноваційному розвитку підприємства будуть

стосуватися цілей, завдань, структури, технологій та працівників компанії. Крім того, інноваційний розвиток проявлятиметься у зовнішньому оточенні, яке є рухливим, складним та невизначеним, зокрема на рівні мікросередовища: державні органи, конкуренти, покупці, постачальники, посередники; на рівні макросередовища якісні зміни можуть відбуватися у прояві різноманітних факторів: політичні, економічні, екологічні, науково-технічні, демографічні, глобальні тощо. Оскільки фактори зовнішнього середовища постійно змінюються то така зміна спонукає підприємства створювати нові стратегії розвитку для успішного функціонування у певному сегменті ринку [3].

Інноваційний розвиток підприємств відбувається і на міжнародному рівні, прикладом такого роду є стратегії науково-технічного прориву, що стосуються контейнерних перевезень на всіх магістральних видах транспорту, зокрема вони включають самофінансування, ціноутворення, надання транспортних та сервісних послуг, інвестиційні програми тощо [4].

Результати виробничо-господарської діяльності підприємства повинні відповідати такому фінансовому стану, що здатен забезпечити реалізацію інвестиційного супроводження прийнятих інноваційних програм для якісного розвитку прийнятої моделі компанії [5]. Тому оцінка поточної інноваційно-інвестиційної діяльності передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з врахування можливих ризиків при комерційному впровадженні інноваційних проектів чи програм.

### **Список використаної літератури**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV // Відомості ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#>.
2. Пилип О. Доуртмес. Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства. Вісник КНУТД. 2016. №3 (99). URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2106/1/V99\\_P119-124.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2106/1/V99_P119-124.pdf).

3. Ареф'єва, О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-16/2023-7-04-16>.

4. Андрієнко М. М., Дуксенко О. П. Міжнародні стратегії розвитку контейнерних перевезень. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/44413>.

5. Сич Є. М., Андрієнко М. М., Сагай О. М. Маркетингова модель транспортного сервісного центру залізничного транспорту // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. №. 38. С. 12-19

*Сластяникова А. І., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Денисов А. А.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ДЕРЖАВНИЙ АПАРАТ ЯК ЦЕНТРАЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Нація і людина – їх вільне життя у єдності і демократії є найважливішими показниками діяльності української влади. Суттєва зміна суспільних відносин зумовлює необхідність оновлення правової системи та створення на її основі принципово нового державного апарату.

Державний апарат являє собою систему законодавчо закріплених державних органів, які виконують функції та обов'язки держави шляхом управління суспільством [1].

Разом із розвитком суспільства ускладнюється процес управління, активізується діяльність державного апарату. Від простого примітивного панування держави він розвивається до різних форм – до законодавчої, адміністративної, судової, поліцейської, фіскальної, фінансової, культурної діяльності.

Створення та функціонування державного апарату залежить як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів. Саме вони визначають ознаки внутрішньої архітектури, склад, функції, форми і способи роботи апарату. Крім того, важливо зазначити, що державний апарат – є не простим об'єднанням різноманітних структур, а організована, уніфікована та чітко визначена система.

Принципи функціонування державного апарату як системи продемонстровано на рис. 1.

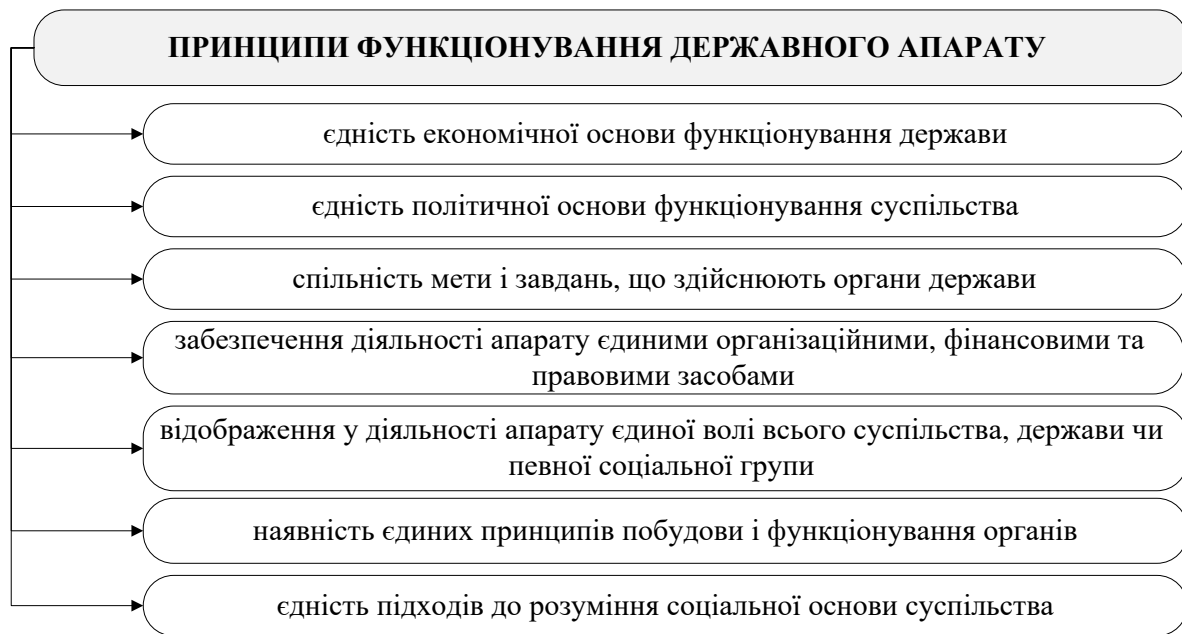


Рис. 1. Принципи функціонування державного апарату

Державний апарат має виняткове право представляти державу, стимулювати, притягувати до юридичної відповідальності, дозволяти чи забороняти дії тощо. Інші недержавні організації та їхні представники можуть брати участь у приватних функціях лише за наявності спеціального дозволу державного апарату.

Єдність системи органів держави, що складають апарат, забезпечується за допомогою системи принципів. Саме вони забезпечують основу організації та діяльності державного апарату. На практиці зазначені системи дуже недосконалі,

їхня діяльність супроводжується формальністю, тягучістю, кар'єризмом, прагненням до особистої вигоди, корупцією, протекціонізмом, культивованим егоїзмом, байдужістю до людей та їх запитів.

Державний апарат потребує спеціально підготовлених кадрів службовців і керівників, які мають необхідну кваліфікацію та професіоналізм. Для подолання негативних проявів у роботі державної громадської служби застосовуються демократичні методи та стиль роботи, створюється система спеціалізованих ефективних заходів, використовуються механізми контролю та приборкання бюрократичного апарату.

Отже, для підвищення ефективності та якості функцій держави основи їх організації та діяльності мають відповідати міжнародним стандартам.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ткаля О., Шелудько А. Загальні принципи організації та діяльності державного апарату. *Підприємництво, господарство і право. Теорія держави і права*. 2019. № 11. с. 274-279.

**Смілянець В.В.,  
аспірант,**

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА АВІАЦІЙНИЙ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Впровадження інноваційних технологій у сучасних глобалізаційних та безпекових викликах стає ключовою конкурентною перевагою не лише на ринках промислових чи споживчих товарів, а й у сферах надання послуг, і зокрема, авіаційних. Ринок авіаційних послуг, що мають специфіку транспортної галузі й є високотехнологічною сферою господарювання, за останні роки зазнав кардинальних трансформацій – від повної зупинки і втрати операційного прибутку



авіаційними підприємствами до геополітичних змін на карті світу, що призвело до обвалу регіональних ринків, ліквідації окремих авіакомпаній, стратегічній переорієнтації на диференціювання послуг і їх вартості. Тому інноваційна активність, векторність реалізації накопиченого інноваційного потенціалу або на покриття фінансових втрат або на освоєння нових технологій визначають не лише прибутковість та конкурентоспроможність, а й економічну стійкість та безпеку авіапідприємств.

На основі дослідження теоретичних та прикладних засад управління інноваційним потенціалом авіаційних підприємств запропоновано загальну схему організаційно-економічного забезпечення впровадження інновацій та реалізації інноваційного потенціалу (рис.1) [1-3]. Організаційно-економічними особливостями впровадження інновацій на підприємствах авіаційного транспорту є:

- високий рівень інтелектуалізації процесів та систем, що супроводжується відповідними компетенціями персоналу, його технологічною й дорого вартісною підготовкою;

- впровадження інновацій охоплює всі сфери діяльності авіаційного підприємства, адже освоєння нової технології чи модернізація передбачає безпекову та корпоративну адаптацію всіх служб і систем до змін;

- інноваційний потенціал спрямовується не лише на впровадження інноваційних технологій перевезень, а й на забезпечення авіаційної безпеки, якість авіаційних послуг та супутнього обслуговування, постійне підвищення кваліфікації персоналу, а також розширення льотної мережі, реалізацію со-конкурентних стратегій, реінжиніринг, тощо;

- реалізація інноваційного потенціалу є пов'язана з масштабним інвестуванням, оскільки питання літака чи розробка нового бренду для авіакомпанії є довготривалим та вартісним проектом;

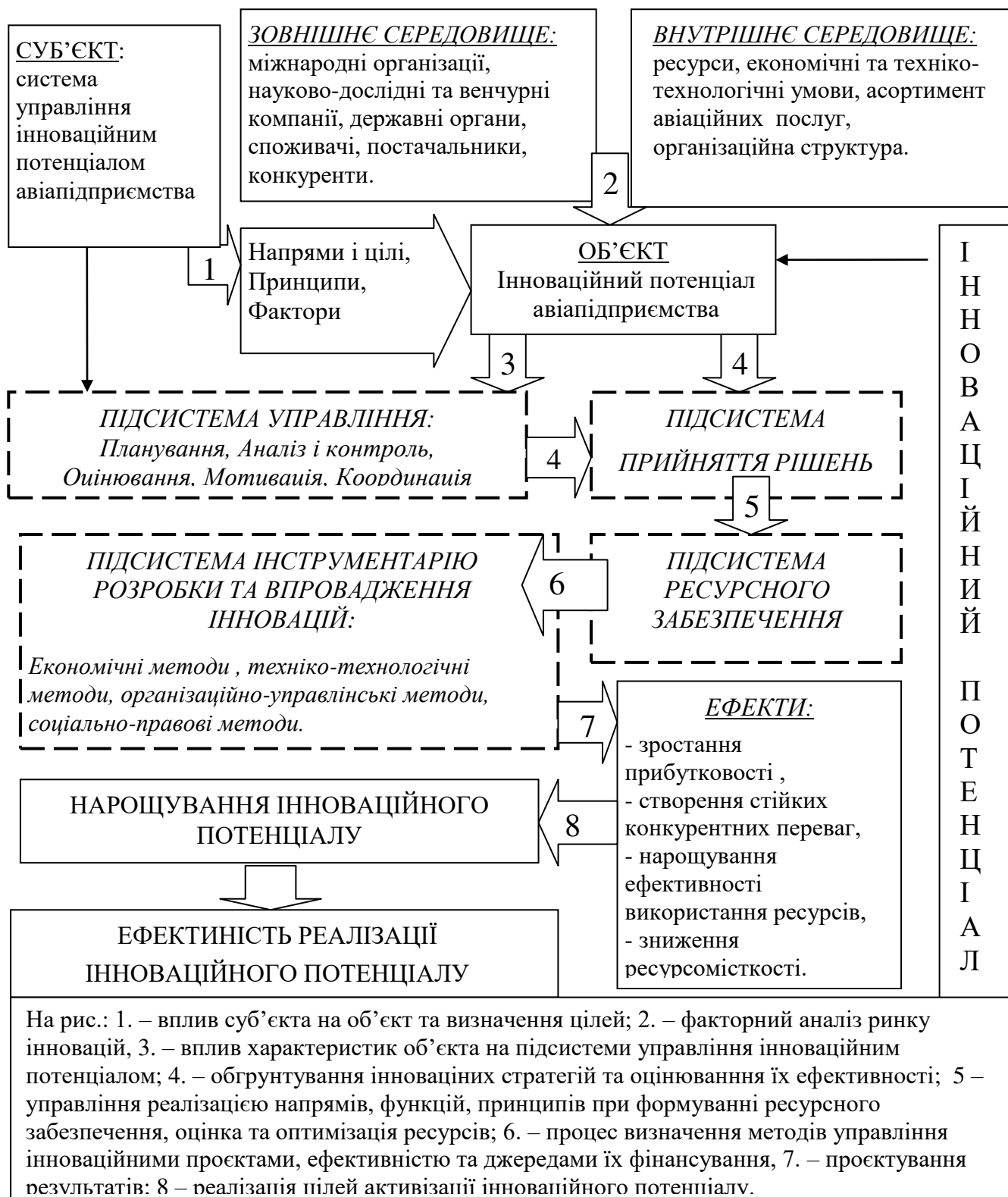


Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком авіапідприємства \*

\* розроблено автором

– при реалізації інноваційного потенціалу необхідно економічно обґрунтувати ефективність провадження інновації та спроектувати очікувані зміни в доходах, а також враховувати міжнародні стандарти авіаційної безпеки та безпеки польотів.

– реалізація стратегій інноваційного розвитку має бути економічно обґрунтованою, враховувати умови технологічного розвитку, умови авіаційної безпеки та міжнародних сертифікатів.

Реалізація інноваційного потенціалу авіаційних підприємств дозволить не лише адаптуватись до радикальних трансформацій на ринках авіаційних і супутніх послуг, а й акумулювати стійкі конкурентні переваги, зберегти компетентність персоналу, відповідність стандартам авіаційних перевезень і, відповідно, прибутковість господарювання.

#### **Список використаної літератури:**

1. Смерічевський С.Ф., Михальченко І.Г. Особливості трансформації світового ринку авіаційних перевезень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Вип. 2 (46). 2015. С. 29-37
2. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. К. : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
3. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.

*Sergii Steshkin,  
applicant at the third (educational and scientific) level of higher education,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE SOCIETY 5.0 FORMATION**

Current studies highlight the importance of fostering a digital culture, promoting collaboration, and supporting continuous learning to optimize human capital development in the era of digital transformation. It is important to explore the qualities and competencies that leaders need in order to effectively navigate the complexities of

digitalisation and empower their teams. The literature on human capital development emphasizes the significance of investing in education, training, and skill development to enhance individuals' capabilities. Theodore Schultz [1] emphasizes the importance of investing in education and research as a means to develop human capital. He argues that education and training contribute to economic growth and individual well-being. Osterman [2] examines the impact of workplace transformation on human capital development. It explores factors that influence the adoption of innovative practices and their effects on employee skills and capabilities. Education is widely recognized as a fundamental pillar of human capital development. Numerous studies have highlighted the positive correlation between education levels and employment prospects, earning potential, and social mobility. Additionally, vocational training and lifelong learning initiatives are essential for ensuring continuous skill development in an ever-evolving job market. The workplace serves as a significant environment for human capital development. Organizations that prioritize employee training, mentorship programs, and knowledge-sharing initiatives tend to have a competitive advantage. Research suggests that providing employees with opportunities for learning and growth enhances job satisfaction, motivation, and overall performance. The advent of digital technologies has revolutionized human capital development. E-learning platforms, online courses, and virtual training programs have expanded access to education and professional development opportunities.

The rapid advancement of digital technologies has created a pressing need for individuals to acquire digital skills and competencies. Studies emphasize the importance of digital literacy, coding abilities, data analysis, and problem-solving skills for effective participation in the digital age. Developing these skills through educational programs and training initiatives is essential for individuals to adapt and thrive in a digitalized society. Digitalization has brought about significant changes in the workplace,

necessitating the development of new skills and competencies. Studies emphasize the importance of adaptability, digital fluency, critical thinking, and collaboration in the digital workplace. Organizations are encouraged to invest in training and development programs to equip their employees with the necessary digital skills for improved job performance and innovation. While digitalization offers significant opportunities, it also presents challenges related to digital inclusion and equity. The literature emphasizes the need to address the digital divide by providing equal access to digital resources, infrastructure, and training. Ensuring equitable human capital development in the digital era is crucial to prevent further marginalization and promote inclusive socioeconomic growth.

Human capital development is a multidimensional and dynamic process crucial for personal growth, economic progress, and societal well-being. The literature review demonstrates the importance of human capital development in the context of digitalization. Building digital skills and competencies, leveraging technology-enhanced learning, adapting to changing workforce demands, fostering digital leadership, and promoting digital inclusion are critical for individuals, organizations, and societies. Embracing human capital development in the digital age will enable individuals to navigate the challenges and opportunities of a rapidly evolving technological landscape, contributing to sustainable economic growth and social well-being.

#### **References:**

1. Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
2. Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.

*Ус Ю.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Бесчастна Г.І.,  
здобувачка вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів для заохочення співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. Успішні іноземні компанії часто експериментують зі способами мотивації співробітників. У світовій практиці відомо про 5 найбільш креативних і незвичайних випадків мотивацій персоналу збоку керівництва компаній.

Компанія HubSpot запровадила мінятися робочими місцями в межах одного офісу кожні три місяці з метою підтримки особистого зростання. Таким чином, ніхто не буде ображатися, що хтось інший зайняв краще місце. Також, це позитивно впливає на згуртованість колективу, адже кожен раз з'являється можливість подружитися з новими сусідами.

Засновник однієї з найвідоміших компаній Уолт Дісней вважав, що задоволеність працівників залежить не лише від зарплати і умов праці, а й від важливості посади. Логіка цього рішення полягала в тому, щоб надати пральням готелів статус «текстильної служби», поставивши їх на один рівень з відділами маркетингу та обслуговування клієнтів. Це значно полегшило приймання на роботу в пральні та відкрило шлях багатьом молодим людям до ринку праці.

Найяскравішим прикладом є Hime&Companу, де більшість співробітників – дівчата. Власниця фірми запровадила систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим, кількість вихідних безпосередньо залежить від віку. Якщо

дама молодше 24 років дають 1 день, тим хто ще не досяг 30-річчя – 2 дня, старше 30 років – 3 дні.

Також деякі японські компанії запропонували введення скорочених робочих днів на період сезонних розпродажів. Це рішення було добре сприйнято як персоналом, так і керівництвом, адже японці люблять ходити по магазинах.

Компанія Commerce Sciences при прийомі на роботу нових працівників запропонувала щоб всі нові працівники отримують подарунок від останнього найнятого працівника. Він може бути, як символічним, так і якась хороша річ, обмежень немає. Таким чином, можна одразу налагодити позитивні контакти і легше приєднатися до нового колективу.

Airbnb, найбільша компанія з оренди житла, яка дозволяє співробітникам приводити на роботу маленьких собак і морських свинок. Керівництво вирішило, якщо персонал не буде хвилюватися за своїх вихованців, тоді ефективність праці суттєво зросте і персонал зможе повністю зосередитися на роботі.

Дані компанії не запроваджували звичні всім матеріальні та нематеріальні засоби мотивування персоналу до кращої праці, вони вигадали щось своє, цікаве, неординарне, щоб дійсно заохотити працівників виконувати свою роботу.

Отже, мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні персоналом будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки кожен працівник має власні потреби та інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були задоволені хоча б в якійсь мірі.

*Fedorova Yuliia, Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Management Department,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **MODERN TOOLS FOR DEVELOPING EMOTIONAL INTELLIGENCE**

Emotional intelligence provides additional advantages in the professional pursuits of entrepreneurs, managers, and business students. Initially, EI facilitates the acquisition of new knowledge and the development of other soft skills essential for a successful career. It elevates entrepreneurial aspirations and self-assurance, enhances tolerance for stress, openness, and sharing of knowledge, improves communication effectiveness, and enhances decision-making. EI helps to cultivate leadership skills, boost team cohesion and collaboration, and accelerate results [1, 2]. In addition, EI fosters stable social connections, fosters a good reputation and success. On the whole, EI has a positive influence on job performance and productivity in the professional lives of entrepreneurs [3]. Employees who possess high EI contribute to the company's value and lead to an increase in revenue, cash flow, and customer loyalty. EI is particularly relevant for research on human management. The higher the rank of the managers, the greater the impact of their EI. The EI of managers affects not only the quality of work but also the financial performance of the company. Managerial EI also influences the well-being, satisfaction, and health of employees.

There are three primary theories that explain the development of emotional intelligence: Bar-On's non-cognitive theory of EI, Meyer and Salovey's theory of emotional and intellectual abilities, and Goleman's mixed theory of emotional competence. According to D. Goleman's latest model, we suggest using new training tools to develop components such as Self-awareness, Self-management, Social-awareness, and Relationship Management.

Above all, videos from the Coursera training courses can be used in the Emotional Intelligence training process. For example course 'Emotional Intelligence: Cultivating



Immensely Human Interactions’ by Jeffrey Sanchez-Burks and Cheri Alexander from University of Michigan. Emotional Intelligence: Cultivating Immensely Human Interactions | Coursera. Problem solving and non-standard situations, discussions, help students to develop their point of view and learn to communicate. Ebook ‘Emotional intelligence. Exercises’ Hugo Alberts and Lucinda Poole, 2019

Effective exercises that can be used in practice to teach Emotional Intelligence are 3-Emotional-Intelligence-Exercises-1.pdf (positivepsychology.com) nicate it to the audience.

A special test can be used to monitor the effectiveness of the development of Emotional Intelligence in management and economics students. We use Test ‘Emotional Intelligence in business’ [4] at the beginning and at the end of an educational course. The testing was conducted on an online platform at <https://testing-system-nure.herokuapp.com/auth>. Data processing was performed in MS Excel, SPSS, STATISTICA, FACTOR, and R-Studio.

Thus, utilizing modern tools for developing emotional intelligence is a crucial practical measure. Our method incorporates up-to-date theoretical investigations and visual elements. Systematic and intentional advancement of each component enables the enhancement of the training level of managers and business students.

### References

1. Zhang Qi & Shengyue Hao (2022). Construction Project Manager’s Emotional Intelligence and Team Effectiveness: *The Mediating Role of Team Cohesion and the Moderating Effect of Time*. doi: [org/10.3389/fpsyg.2022.845791](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791).
2. Brečko, D. (2021). Intergenerational Cooperation and Stereotypes in Relation to Age in the Working Environment. *Changing Societies & Personalities*, 5(1), 103–125. <https://doi.org/10.15826/csp.2021.5.1.124>.
3. Lu, X., Xiong, Y., Lv, X. & Shan, B. (2022). Emotion in the Area of Entrepreneurship: An Analysis of Research Hotspots. *Frontiers in psychology*, 13. doi: [org/10.3389/fpsyg.2022.922148](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.922148).
4. Lutsenko, O.L., Fedorova, Yu. V., Tsokota, V. R.: Emotional intelligence as a general personality self-regulation resource – design of a new test “Emotional Intelligence in Business”. In: *Proceedings on Problems of personal resources in educational and professional activities*, pp. 51-55. FOP Brovin O.V., Kharkiv (2021) <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16260>.

*Філяр С.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Блакита В.О.,  
аспірант кафедри економіки,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЮ**

Розвиток цифровізації має високий вплив на методи формування інвестиційного портфелю. З розвитком сучасних технологій та цифрової трансформації, компанії стикаються з новими можливостями та викликами, що впливають на їх стратегії інвестування.

В умовах сьогодення можемо спостерігати експоненційний ріст технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, аналітика даних та інші. Ці технології змінюють спосіб, яким ми працюємо, спілкуємося та ведемо бізнес.

Цифровізація стає відповіддю на цей новий реалітет, дозволяючи нам ефективно використовувати ці технології в усіх сферах нашого життя.

У контексті формування інвестиційного портфелю, цифровізація надає нам нові можливості і перспективи. За допомогою цифрових рішень і платформ, ми отримуємо доступ до широкого спектру інструментів і активів, що вже дематеріалізувалися і стали цифровими.

Можна виділити такі основні напрями впливу цифровізації на формування інвестиційного портфелю:

1. Розширення інвестиційних можливостей: Цифрова трансформація розширює спектр інвестиційних можливостей, з'являються нові класи активів, такі як криптовалюти, цифрові платформи та технологічні стартапи. Це створює нові

простори для диверсифікації портфелю та залучення високотехнологічних цифрових активів.

2. Автоматизація та розумні аналітичні інструменти: Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси аналізу та управління інвестиційним портфелем. Штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних допомагають здійснювати прогнозування ринкових трендів, робити рекомендації щодо оптимального розподілу активів та стратегій управління ризиками.

3. Зміни у вимогах до компетенцій: Цифрова трансформація вимагає від професіоналів інвестиційного менеджменту нових навичок та компетенцій. Наприклад, розуміння технологічних тенденцій, уміння працювати з великими обсягами даних та аналізувати їх, знання криптовалют та блокчейн-технологій.

4. Керування ризиками та кібербезпека: Зростання цифрової залежності компаній ставить перед ними нові виклики у сфері кібербезпеки. Інвестиційні компанії повинні приділити належну увагу захисту цифрових активів, перевірці стійкості цифрових платформ та забезпеченню конфіденційності та цілісності даних.

Цифрова трансформація створює нові можливості для диверсифікації інвестиційного портфелю через збільшення глобального доступу до ринків та активів. За допомогою цифрових платформ та торговельних інструментів, інвестори можуть легко отримувати доступ до різноманітних активів з різних регіонів світу, що сприяє більш широкій диверсифікації портфелю.

Розвиток цифрових технологій приносить на ринок нові класи активів, такі як криптовалюти, цифрові активи та стартапи з високим потенціалом росту. Ці активи можуть стати частиною інвестиційного портфелю та додаткової диверсифікації, оскільки вони можуть мати різний рівень кореляції з традиційними активами.

### **Список використаної літератури:**

1. Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M. (2021) Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services, DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>. (in English), [https://www.researchgate.net/publication/334737596\\_Digital\\_Transformation\\_and\\_User\\_Acceptance\\_of\\_Information\\_Technology\\_in\\_the\\_Banking\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/334737596_Digital_Transformation_and_User_Acceptance_of_Information_Technology_in_the_Banking_Industry) (in English)
2. Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. MIS Quarterly, [2, с.77-78] DOI: <https://doi.org/10.2307/25148625>. (in English), [https://www.researchgate.net/publication/201168946\\_Design\\_Science\\_in\\_Information\\_Systems\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/201168946_Design_Science_in_Information_Systems_Research) (in English)

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Альошин Д.Є.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ**

В сучасних умовах господарювання Україна в світовій економіці позиціонується як експортер сировини або напівфабрикатів, виробництво яких відбувається з використанням енергоємних і високотехнологічних процесів зі значним рівнем негативного впливу на навколишнє середовище. Така орієнтація вітчизняної економіки в середньостроковій, а тим більше в довгостроковій перспективі призведе до негативних наслідків розвитку.

Тому стратегія ефективного розвитку соціально-економічного та інноваційно-технологічного напрямку суспільства набирає обертів, незважаючи на негативні впливи пандемії COVID-19 та проведення активних військових подій на території України. Одним з найважливіших обмежень переходу вітчизняної

промисловості на інноваційний шлях розвитку є слабкість позицій країни на світовому ринку інноваційних і високотехнологічних товарів і послуг.

Розмір світового ринку наукоємної продукції на даний момент оцінюється в 2,3 трильйона доларів США (рис. 1).

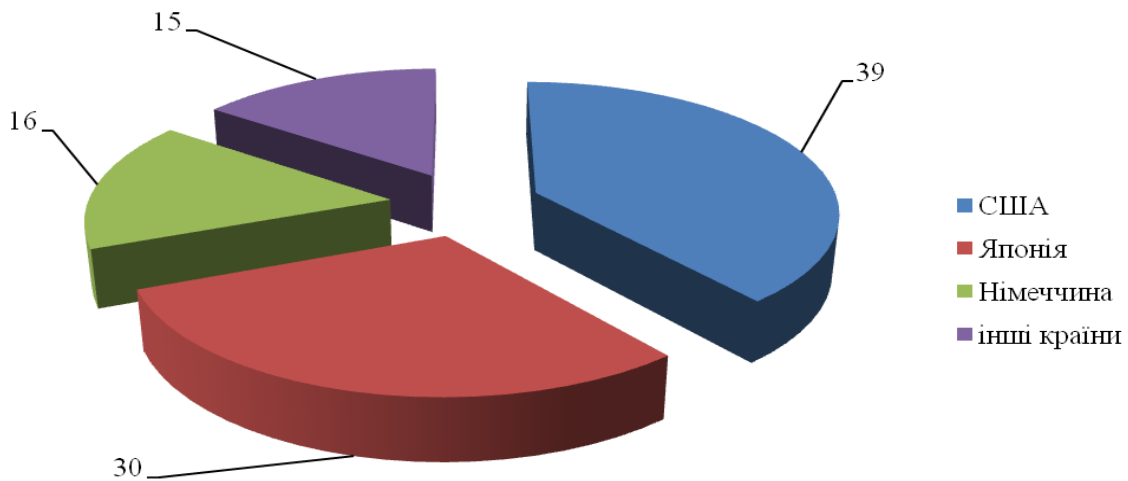


Рис. 1. Структура розміру світового ринку наукоємної продукції, %

Сьогодні стан інноваційної діяльності в нашій країні можна оцінити як суперечливий. За роки реформ фінансування науки скоротилося в багато разів, тому в промисловості переважають застарілі виробничі та організаційні структури.

Водночас багато підприємств мають велику кількість нереалізованих інноваційно-прогресивних досліджень, що пов'язано з низьким рівнем розвитку системи інноваційного інструментарію управління інтегрованими комунікаціями на підприємстві.

В умовах падіння попиту на вітчизняні товари організації скорочують обсяги виробництва наукомісткої продукції, віддаючи перевагу випуску технічно більш простих виробів або в загалі, віддаючи перевагу більш дешевим іноземним аналогам.

Відсоток інноваційно-активних підприємств залишається дуже малим, тому можна констатувати, що інновації як фактор, що визначає розвиток сучасної вітчизняної економіки, явно недооцінюється, що стало однією з причин економічної кризи.

Для виходу з цієї ситуації держава має вживати цілеспрямованих ефективних заходів щодо розвитку інноваційного процесу за рахунок формування та розвитку системи інноваційного інструментарію управління інтегрованими комунікаціями на підприємстві. Водночас просте збільшення бюджету на інноваційну діяльність не вирішить проблему. Необхідна державна інноваційна політика – єдиний комплекс дій, спрямованих на об'єднання зусиль держави та суб'єктів ринку в процесі активізації інноваційної діяльності, особливо на етапах воєнного та післявоєнного стану.

#### **Список використаної літератури:**

1. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.
2. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Економічна оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в освіті / Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. К.:НАУ, 2019. С. 95-105.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Бобринцев П.В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВЕКТОРНО-ІННОВАЦІЙНОГО НАПРЯМКУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток підприємства має велике значення для стабільної позиції підприємства та його постійного розвитку з урахування впливу ендогенного та екзогенного середовища.

Ефективна система, яка включає сукупність компонентів (технічних, матеріальних, трудових, інформаційних тощо), позитивно впливає на розвиток підприємства та пов'язана з процесом реалізації функцій управління. Реалізація функцій управління означає виконання певної послідовності дій з ефективним використанням методів управління підприємством. Кожна функція системи управління використовує власну технологію. Відповідальність за виконання певних управлінських дій розподіляється між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У процесі ефективного управління розвитком підприємства формуються рішення, які спрямовані на якісні зміни виробничого процесу чи технологій, диверсифікації виробництва або визначення інноваційних векторів розвитку підприємства. Управління розвитком підприємства передбачає вибір ефективних методів та інструментів для реалізації стратегічних планів з розвитку підприємства, а саме:

функції, методи та інструменти їх реалізації;

інноваційні підходи до ефективного управління розвитком підприємствами;

форми контролю та коригування процесу управління розвитком підприємства.

Управління розвитком має ряд певних характеристик, які залежать від обраного підходу, що застосовується в процесі зміни структурних елементів механізму управління.

Розвиток підприємства є безперервним і постійним процесом і складається з виконання послідовних дій (рис. 1).



Рис. 1. Науково-теоретичний підхід до формування процесу векторно-інноваційного напрямку управління розвитком підприємства



Форми розвитку підприємства поділяються на:

еволюційна форма (розвиток, відповідно до якого формується поступовий розвиток, який, як правило, починається з моменту заснування підприємства);

революційна форма (суть якої полягає у спонтанності, як правило, такий вид розвитку не дає позитивних результатів і має високий ступінь ризиків негативного характеру, оскільки саме підприємство може бути не готовим до створення такого розвитку).

Управління розвитком проявляється в різних формах, включаючи стратегічне управління, розвиток організаційної культури, організаційного розвитку та конкретних технологій управління.

Етап реалізації стратегії та стратегічний контроль також важливі, а також етап утворення в рамках стратегічного планування [1-3].

Таким чином, можемо зробити висновок, що сучасні тенденції в розвитку підприємства змушують вирішувати ряд важливих завдань, пов'язаних із цілями та стратегіями, що знаходяться під впливом зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Система управління завжди повинна реєструвати, що необхідно робити тут і зараз, щоб досягти своїх цілей у майбутньому, оскільки навколишнє середовище та умови праці змінюються дуже активно. Ефективне управління сучасними промисловими підприємствами – це технологія, яка отримана завдяки постійному моніторингу нестабільності факторів навколишнього середовища та тимчасової невизначеності, ефективності та конкурентоспроможності.

### **Список використаної літератури**

1. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279-285.

URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_1\\_0\\_279\\_285](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285)

2. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of

Personnel Management // Estudios de Economía Aplicada. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>.

3. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Грицай О. Ю.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВНІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Цифрові технології в сучасних турбулентних умовах є одним із основних драйверів зростання та технологічного розвитку економіки. Запровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів економіки, створенню нових можливостей для бізнесу з точки зору підключення до цифрових глобальних ланцюгів створення вартості, появи нових ринків, а також прискореного впровадження нових цифрових товарів у глобальний ринок.

Процес цифровізації не відбувається одночасно, тому існує певний розрив у ступені цифровізації економік, що спричиняє формування цифрового розриву та, як наслідок, посилення залежності різних суб'єктів господарювання.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації економіки відіграють політичний стан, правові норми, традиції та культура, досягнутий рівень економічного розвитку, рівень освіти та власна технологічна потужність та багато інших внутрішніх чи зовнішніх факторів.

У результаті цифрової трансформації економічної архітектури виникають нові контури цифрової економіки, що характеризується експоненціальним зростанням потоків даних. За цих умов для суб'єктів господарювання стає важливим не сам факт наявності ресурсу, а наявність даних про цей ресурс і можливість їх використання для планування своєї діяльності.

Цифрова економіка сприяє розвитку нових бізнес-моделей, дозволяє об'єднувати зусилля для створення інновацій, інвестування, пошуку стейкхолдерів, ресурсів і ринків. Цифрові технології можуть відігравати ключову роль у навчанні співробітників, обміні знаннями, реалізації інноваційних ідей, а також у розвитку соціально-економічної сфери.

Сучасні бізнес-моделі руйнують традиційні ринки, це пов'язано з тим, що горизонтальні платформи заважають працювати гравцям, які повільно реагують на зміни ринку.

Цифрова трансформація економіки має велике значення для інвестиційного процесу. У свою чергу, інвестиції важливі для цифрового розвитку, що вимагає, насамперед, цілеспрямованої інвестиційної політики з боку держави.

Отже, потребують теоретичного осмислення та практичного аналізу напряму реструктуризації та модернізації інституцій, що забезпечують цифрову трансформацію економіки (нормативне регулювання цифрових ринків і цифрового виробництва, підготовка персоналу з цифровими компетенціями тощо), як а також умови та чинники ефективного розвитку цифрових технологій, створення відповідної інфраструктури (мережі передачі даних, центри обробки даних, сервіси програмування та інше), створення якої потребує не лише значних зусиль, а й інвестицій, кількісні характеристики цифровізації.

### Список використаної літератури:

1. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2021. №1. С. 279-285. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_1\\_0\\_279\\_285](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285)
2. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas.* Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Летяго Г. В., к.мед.н., доцент,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,*

*Іщенко В. О.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПІВРОБІТНИЦТВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВНУТРІШНІМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Розвиток підприємства, яке планує зайняти певний ринковий сегмент, залежить від його рівня конкурентоспроможності, що на сьогоднішній день відображає ефективність функціонування підприємства. Рівень конкурентоспроможності – це інтегрований показник, який свідчить про якість та ефективність менеджменту підприємства, за яким оцінюють виробничий, економічний, трудовий, фінансовий, маркетинговий та інші види потенціалу підприємства. Якість кінцевої продукції, її актуальність на ринку, залученість у декількох ринкових сегментах, строки виконання, цінові пропозиції тощо,

впливають на зацікавленість зовнішніх стейкхолдерів, які можуть бути подальшими інвесторами.

Тривалий час менеджмент підприємства займався питаннями саме залучання лише зовнішніх стейкхолдерів, тобто акцентувалася увага на тому, що ще необхідно зробити, щоб продукція стала більш привабливою. Але стрімке зростання наукової думки, інтенсивне збільшення обсягів потреб споживачів, призвело до того, що менеджмент стикнувся із проблемою неможливості підвищення виробничих потужностей, знаходження додаткових інвестицій тощо. Саме тому, створилися умови для формування вектору із активного залучення персоналу підприємства для подальшого розвитку.

На сьогоднішній день доведено, що співробітники підприємства мають необмежені ресурси, які при сталому виробництві в різних формах, дають суттєвий поштовх з одного боку, а з іншого – впевненість персоналу у своїй організації формує стабільність самому підприємства. Підприємства, які мають однакове оснащення із іншими, здавалося б однакові умови, використовуючи свій трудовий потенціал, іноді значно підвищують свою конкурентоспроможність за рахунок співробітництва менеджменту підприємства та внутрішніми стейкхолдерами.

Румянцев А.П. (2011) та й інші дослідники, у своїх роботах стосовно створення умов конкурентоспроможності, підкреслюють, що у випадку, коли підприємству вдасться побудувати свою діяльність на міцному фундаменті, задовольняючи загальнолюдські потреби людей в певній галузі та при виконанні певної функції на ринку – то таке підприємство забезпечить собі стабільну високу конкурентну позицію, котра сприятиме довгому та корисному існуванню.

Розроблено чисельні теорії конкурентоспроможності, у тому числі американські вчені Хамел Г. та Прахалад К. сформулювали теорію глобального випередження конкурентів, в якій чітко зазначається, що знання, навички, кваліфікація персоналу в разі втрати попиту на продукцію допомагають підприємству зберегти свій потенціал і вийти на ринок з іншими пропозиціями.

Отже, теоретично-практичні аспекти формування системи співробітництва менеджменту підприємства та внутрішніми стейкхолдерами створюють засади для розроблення широкого спектру заохочень для внутрішніх стейкхолдерів. Сучасний менеджмент в своїй політиці розвитку обов'язково повинен розробляти напрями впливу на своїх співробітників для розвитку їх інтелектуальних можливостей та створювати умови для реалізації мотиваційної політики з метою досягнення стратегічних цілей.

#### **Список використаної літератури:**

1. Румянцев А. П. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564>.
2. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 94-100.
3. Історія економічних вчень : підручник / за ред. Тарасевича В. М., Петруні Ю. Є. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Максименко Н.В.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Коваленко Є.А.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасному світі підприємства потребують динамічних перетворень зокрема в Україні, зростання конкуренції на ринку, інноваційних процесів в економіці в цілому, постає багато завдань перед підприємцями, які хочуть стрімко розвивати свій бізнес, впроваджуючи найновіші тенденції розвитку підприємства. Економічна криза спонукає до пошуку нових підходів, які дадуть можливість підвищити результативність праці персоналу та забезпечать стабільний розвиток підприємства.

Управління персоналом є однією з ключових сфер життя підприємства, яка здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства та вивести його на новий рівень.

Ефективність управління персоналом залежить від вдалого вибору схеми побудови самої системи управління персоналом підприємства, детального ознайомлення з усіма перевагами та недоліками вже існуючих систем, які впроваджуються на інших подібних підприємствах.

Сучасні технології, на яких ґрунтується ефективність управління персоналом, потребують постійних змін та доповнень, оскільки ринкове середовище функціонування підприємств зазнає постійних змін.

Сучасні економічні зміни ставлять нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу. Система управління персоналом в сучасних умовах повинна бути направлена на стимулювання постійного самовдосконалення персоналу, яке б давало змогу підприємству не відставати від всіх сучасних змін.

Важливою частиною системи управління персоналом є його формування, яке включає його підбір та прийняття. Кожна компанія прагне залучити до себе персонал найвищої кваліфікації. У сучасній практиці зовнішнього підбору працівників часто використовують такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

На сучасному етапі основу політики управління персоналом має складати індивідуалізований підхід, в центрі якого знаходиться особистість працівника. Також політику управління персоналом можна трактувати як модель поведінки керівника стосовно підлеглих, у рамках якої вирішується низка стратегічних питань: здійснювати раціональну перепідготовку / перенавчання працівників чи набирати нових вже кваліфікованих працівників; інвестувати ресурси у підготовку вузькопрофільних працівників чи мобільних працівників широкого профілю.

Політика управління персоналом на підприємстві класифікується за двома ознаками, які наведено на рис. 1.

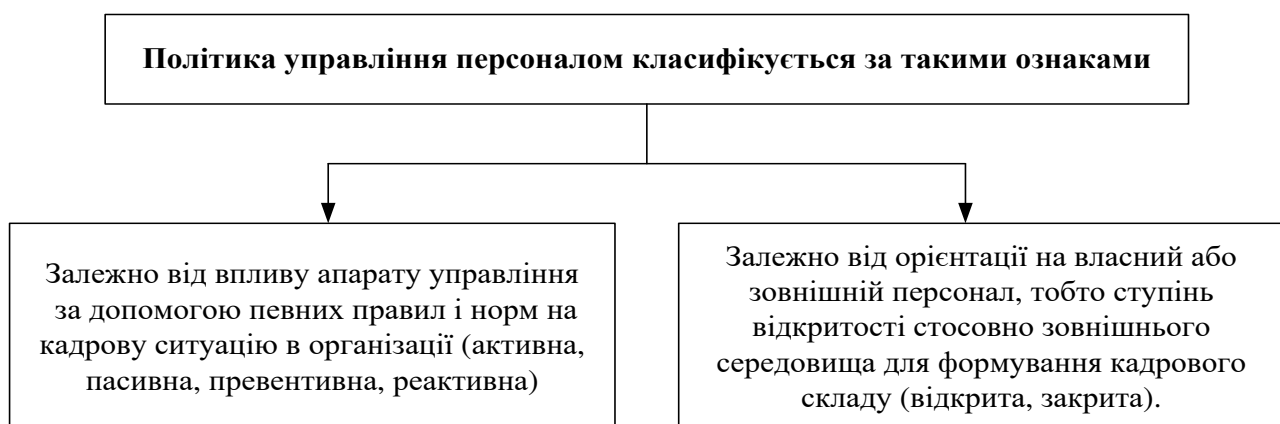


Рис. 1. Класифікація ознак політики управління персоналом на підприємстві



### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 279–285. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_1\\_0\\_279\\_285](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285)
2. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Vykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

*Шкляр В.В., к.е.н., доцент,  
в.о. завідувача кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Янишин А.І.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

У світі динамічних змін зростає необхідність в адаптивних методиках ефективного управління процесами, включаючи управління проектами розвитку міжнародного бізнесу. За останні десять років найбільш популярною серед підприємств, діяльність яких виходить за вітчизняні межі, стала методологія Agile, що складається зі значної сукупності методів, які в контексті управління проектами розвитку сприймаються як «гнучкі» методи. Вони базуються на цінностях і принципах Agile маніфесту, мають основними пріоритетами в управлінні проектами розвитку людей та їх взаємодію для створення бажаного продукту на основі співробітництва з замовником, з урахуванням їх відкритості до змін, замість бюрократичного дотримання планів та постійного узгодження, а також спрямовані на подолання непередбачуваних змін.

Scrum та Kanban є двома найбільш поширеними методами керування проектами з Agile-сімейства, які є гнучкими та ітеративними і можуть використовуватися у будь-якій галузі ведення міжнародного бізнесу.

Kanban – це метод, який допомагає забезпечити безперервний потік завдань та їх ефективно виконання через максимальну продуктивність команди, не надаючи їй більше роботи, ніж вона може виконати. У Kanban є два основні принципи: візуалізація роботи та обмеження кількості завдань, що знаходяться «в роботі». Kanban доцільно використовувати командам, які працюють в маркетингу, при розробці програмного забезпечення або створенні контенту (табл. 1).

Scrum – це метод (методика) управління проектами, яка виникла за потреби врахування невизначеності та непередбачуваних змін навколишнього середовища під час розробки продукту. У Scrum проект розбивається на часові інтервали, які називаються спринтами (під проектами, що виконуються за визначений проміжок часу) та здійснюється підготовка структури розподілу робіт. Scrum забезпечує швидкі ітерації та поліпшення, що дає змогу змінювати продукт у наступних спринтах. Крім того, взаємодія в команді під час спринту дозволяє краще координувати роботу між співробітниками, а самоорганізація команди дозволяє швидше приймати рішення.

Scrum та Kanban передбачає високий рівень вимог до професіоналізму виконавців, що забезпечує ідеальний підхід для стартапів, пілотних проектів і проектів, що потребують адаптивних процесів до різних умов використання, що характерно для міжнародного бізнесу. Ці методи досить схожі, тому їхні інструменти можна використовувати в комбінації, як гібридний підхід. Вони розроблені з метою забезпечення швидкого та стабільного темпу роботи, який можна адаптувати до змінних потреб клієнтів. Однак, відмінності між цими методами полягають у технологіях, які використовуються для досягнення результатів.

## Характеристика гнучких методів управління Kanban та Scrum

<i>Критерій</i>	<i>Kanban</i>	<i>Scrum</i>
<i>Робочий процес</i>	Потоковий. Проект поділяється на окремі етапи з конкретними задачами, такими як "Планування", "Розробка", "Тестування" та "Завершення". Нові завдання можна додавати протягом виконання проекту	Спринти. Кожен проект поділяється на спринти, які тривають від 1 до 4 тижнів і включають щоденні зустрічі та чотири етапи: планування, виконання, реліз та ретроспективу. У цій методології немає гнучкості для змін, які можуть виникати протягом спринту
<i>Ролі в команді</i>	Оскільки процес лінійний та команда єдина відповідно релей немає	Власник продукту, Scrum-майстер, команда розробників
<i>Комунікація</i>	Щоденні зустрічі	Планування спринту, огляд спринту, ретроспектива, щоденні зустрічі
<i>Планування та внесення змін у процес</i>	Пріоритети закріплюються за командою проекту, а зміни відбуваються у будь-який момент	Пріоритети виставляє власник продукту. Ніяких змін протягом спринту
<i>Обмеження в часі</i>	Немає	Чітко визначені, зазвичай два тижні на спринт
<i>Показники</i>	Вимірюється середній час проходження одного завдання	Вимірюється загальна вага всіх завдань, які виконуються за спринт
<i>Результати роботи</i>	Потокові	Наприкінці кожного спринту
<i>Доцільні ситуації використання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малі проекти, для яких не потрібно багато часу на планування або, навпаки, довгострокові проекти, що не мають чітких вимог перед початком проекту, тому й завдання формуються протягом розробки.</li> <li>• Робота має бути різноманітною або непередбачуваною.</li> <li>• Пріоритети часто змінюються або є багато завдань різного об'єму.</li> <li>• Є необмежений графік або гнучкі зобов'язання щодо виконання проекту.</li> <li>• Потрібно уникати перевантаження співробітників.</li> <li>• Потрібно працювати так, як зручно співробітникам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Масштабний проект тривалістю від трьох місяців, що має конкретні вимоги перед початком проекту.</li> <li>• Потрібен високий рівень контролю над результатами роботи.</li> <li>• Потрібно знати, що саме буде готово через певний строк, щоб повідомити про це зацікавленим особам та клієнтам.</li> <li>• Потрібно швидко вдосконалювати продукт.</li> <li>• Для роботи формуються невеликі команди від п'яти до дев'яти людей, які мають плідно співпрацювати та висловлювати свої думки.</li> </ul>

Джерело: сформовано за [1, 2, 3] та доповнено авторами

Визначення оптимальної методики управління проектами розвитку міжнародного бізнесу є надзвичайно важливим для успішної реалізації продукту та його запровадження. Аналіз доступних підходів базується на комплексі критеріїв вибору, які враховують всі етапи розробки від ідеї до впровадження, визначення вимог проекту, складності модулів, гнучкості системи для адаптації до змін, потреби у подальшому розвитку програмного забезпечення, а також рівня кваліфікації розробників та користувачів.

### **Список використаної літератури:**

1. Попова О.О. Адаптація моделей гнучкого управління програмним проектом на основі технологій Scrum та Kanban. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/288837624.pdf>.
2. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Економіка*, 2019. № 6 (207). С. 21-27.
3. Рябоконт Н.П., Рябоконт А.А., Рябоконт Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 2018. №49. С. 34-42.

*Безугла Ю.Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **АДАПТИВНО-ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Основною причиною виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень ефективності адаптивно-інноваційного розвитку економічної діяльності. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва привели велику кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної фінансово-економічної системи адаптивно-інноваційного розвитку, що також передбачає необхідність формувати процедури інкасації дебіторської заборгованості. У складі цієї процедури повинні бути передбачені: терміни і форми попереднього та наступного нагадувань покупцям про дату платежів; можливості й умови пролонгування боргу по наданому кредиту; умови порушення справи про банкрутство неспроможних дебіторів.

Концептуальний підхід управління економічною діяльністю підприємств на основі адаптивно-інноваційного підходу передбачає ширше розуміння фінансового результату як приросту чистих активів. Темп приросту чистих активів служить одним з основних показників ефективності функціонування підприємства і його інвестиційної привабливості. Для характеристики забезпечення ефективності економічної діяльності підприємств проводиться аналіз підприємств за допомогою різного типу моделей, що дозволяють структурувати і ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками. При існуючому

положенні найбільш прийнятними для аналізу є дескриптивні моделі. При цьому не знімаються проблеми застосування для аналізу ефективності використання предикативних і нормативних моделей управління фінансово-економічною діяльністю підприємств. Взагалі, зростання обсягів дебіторської заборгованості не є однозначно негативною тенденцією, оскільки може свідчити про розширення підприємством ринків збуту і збільшення кількості покупців. Проте, в умовах системної фінансової кризи, в якій знаходиться українська економіка, занадто великі обсяги дебіторської заборгованості, а надто простроченої, негативно вплинуть на фінансовий стан підприємства. На досліджуваних підприємствах машинобудування збільшення дебіторської заборгованості супроводжується дефіцитом грошових коштів, що свідчить про низьку платіжну дисципліну покупців. Отже, підприємствам можна порекомендувати вжити заходів щодо посилення платіжної дисципліни та стимулювання покупців до дострокової оплати: надавати знижки покупцям при достроковій оплаті тому, що в умовах інфляції будь – яка відстрочка платежу призводить до того, що підприємство реально одержує лише частину вартості реалізованої продукції. Тому підприємствам інколи вигідніше зробити знижку на реалізований товар за умови оплати рахунка (наприклад, у десятиденний строк), ніж втратити певну суму в результаті інфляції. Тому, саме метод надання знижок покупцям дозволить скоротити обсяги заборгованостей між підприємствами.

#### **Список використаної літератури:**

1. Khabibullin R. I. and Kleiner G. B. and Dementyev V. E. 2017 Collective forms of management in the modern economy 356 p.
2. Khabibullin R. I. 2018 Modern trends in the development of cooperation (Science and education issues) No 14 (26) P. 5.
3. Mukhametlatypov R. F. and Gafarova A. I. 2013 Plans of the joint-stock ownership of employees ESOP No 6 pp. 389-390.
4. Sirko A. V. 2004 Corporate news in transition economies: problems of theory and practice (Kiev Imeks) 414 p.

*Бондар С.А.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **РЕНОВАЦІЙНО-ЦІЛЬОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Під час підготовки до кризи, бізнес може розробити плани дій у антикризовій реноваційно-цільовій стратегії, які лежать в основі поточних заходів, реалізованих на етапі антикризового дослідження. Результати дослідження щодо вжитих антикризових заходів свідчать про дві домінуючі типи реноваційно-цільових стратегій. На більшості підприємств використовується один із типів стратегії. Це призвело до створення більш прозорих процедур і скорочення загальнозрозумілих витрат. Іншими словами, підприємства застосовували реноваційно-цільову стратегію організації діяльності. Беручи до уваги та враховуючи поділ різних антикризових стратегій щодо причин і адаптації, підприємство вживає дії, які виникають частіше за все на основі одного фактора: консолідація. Крім того, більше половини підприємств звернули увагу на необхідні зміни в ІТ-інфраструктурі та системах управління якістю. Підприємства, які оформили мирові процедури з кредиторами у понад 70% випадків виконували повільно свої зобов'язання. У понад 80% випадків організації запроваджували додаткові фінансові обмеження. Крім найпоширеніших заходів, таких як скорочення зайнятості та структурні зміни (85,7%), опитані підприємства більш ніж у 50% випадків прагнули змін у репрофілюванні бізнесу шляхом перевизначення місії та переорієнтації на використання нових та додаткових ринкових можливостей і зосередження на своєму основному бізнесі шляхом аутсорсингу (одночасно 57% опитуваних). Працевлаштування скорочених працівників, зміни керівних посад і зміни в організації роботи також мають велике значення для більшості підприємств. По суті, бізнес зосереджується на продукті,

його новому визначенні, вдосконаленні управління якістю, інформаційні системи та зусилля, зосереджені на бізнес процесах. Вжиті заходи стосуються не тільки для подолання кризи, але також й для розвитку підприємств з урахуванням різних типологій антикризових заходів.

Реноваційно-цільові стратегії антикризового управління засновані на емпіричному підході. Зростаюча потреба функціонувати в умовах кризи змушує підприємства брати участь у заходах, пов'язаних із запобіганням і прогнозуванням криз і якщо вони виникають, швидко реагувати. Ефективне подолання кризи вимагає антикризового управління. Однак, запобігання кризовим явищам не завжди можливо; більше того, підприємства змушені робити ряд антикризових заходів вже по факту його існування. Загалом менеджментом вживаються два типи заходів. По-перше, це стосується створення більш прозорих процедур і скорочення загальнозрозумілих витрат. Другий передбачає концентрацію на основній діяльності підприємства та на продуктах, які виробляє конкретне підприємство, його переосмислення та покращення управління якістю. Це рішення вказує на реалізацію двох типів ключових реноваційно-цільових стратегій антикризового управління: організаційної діяльності та консолідації.

#### **Список використаної літератури:**

1. Charan R and Carey D and Barton D 2019 Talent wins: on a new approach to realizing HR potential (Olymp-business) 224 p.
2. Daisley B 2020 New rules of work. Generator of productive peace (Bombora) 368 p.
3. Khabibullin R I and Kleiner G B and Dementyev V E 2017 Collective forms of management in the modern economy 356 p.
4. Khabibullin R I 2018 Modern trends in the development of cooperation (Science and education issues) No 14 (26) P 5.
5. Mukhametlatypov R F and Gafarova A I 2013 Plans of the joint-stock ownership of employees ESOP No 6 pp 389-390.



*Британ Ю. А., к.пед.н., доцент,  
доцент кафедри фізичного виховання,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Сластьяникова В. І.,  
здобувачка 1 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Янчак С. О.,  
здобувач 1 курсу початкового рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ФЕНОМЕН ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ СПОРТИВНИХ КОМАНД**

В сучасному мінливому світі спортивна діяльність людини приваблює до себе пильну увагу. Сучасний спорт приваблює досконалістю тіла та гнучкістю розуму, активно пропагує життєвий успіх та задоволення індивідуальних потреб особистості.

Феномен лідерства у сфері інтересів таких вчених-економістів, як Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. [1], Кметь О. С. [2] та ін. Термін «лідерство» походить від англійського слова «leadership» – дієслово «lead» означає «вести», «керувати».

Взагалі, лідерством називають здатність здійснювати вплив як на окрему особу, так і на групу осіб, спрямовуючи загальні зусилля людей на досягнення єдиної мети [2]. Безперечно, що командне змагання неможливе без лідерства. Лідерство спортивної команди є об'єктивним фактором ефективності взаємодії всіх її членів.

Феномен лідерства у формуванні спортивних команд представлено на рис. 1. У ході формування і становлення команди лідер впливає на створення умов для професійної та особистісної самореалізації, норм, традицій, звичок, відносин у команді.

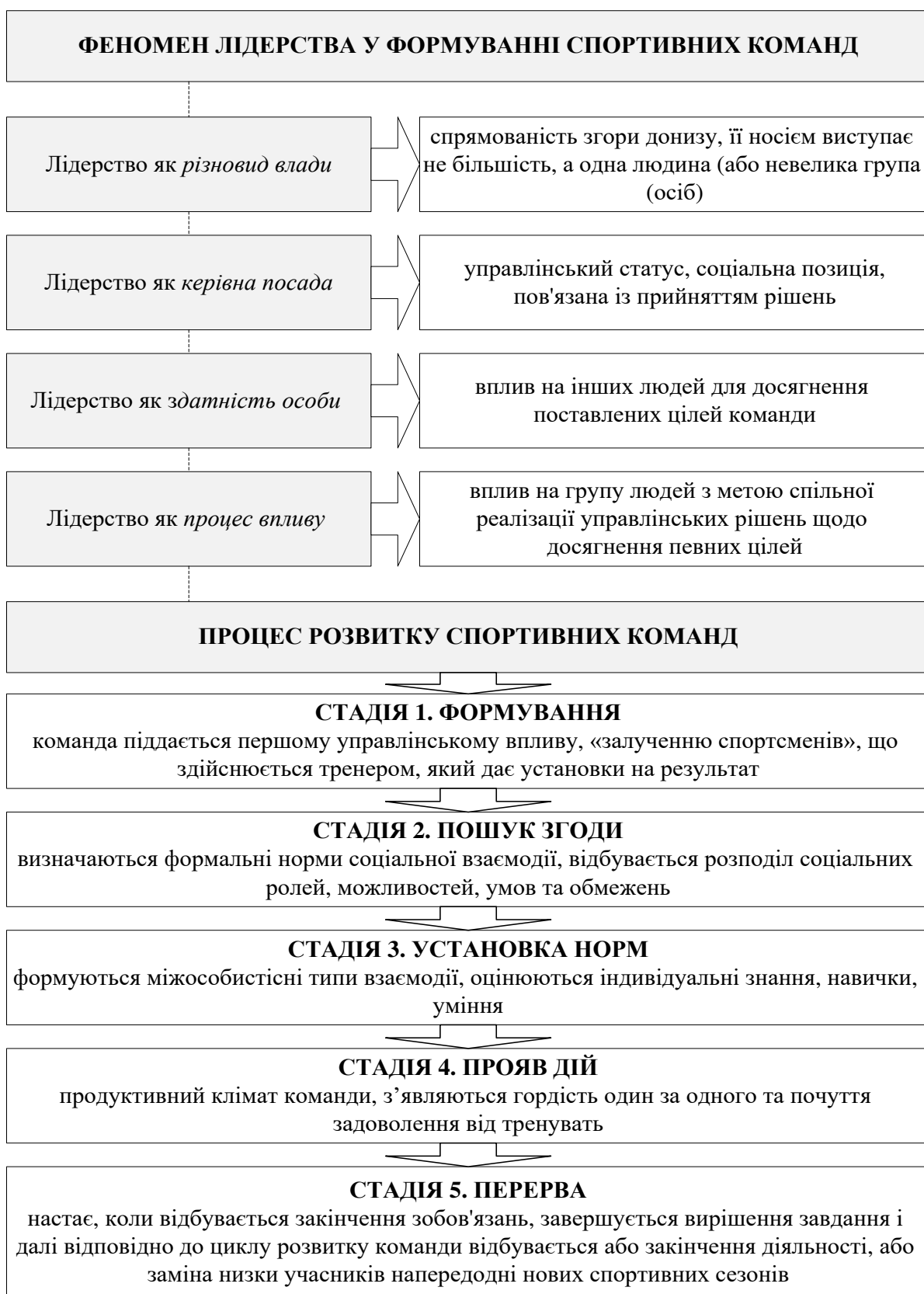


Рис. 1. Феномен лідерства у формуванні спортивних команд

Доволі широкою темою для дискусії сучасних дослідників є проблема визначення, формування та розвитку лідерства та лідерських якостей у формуванні спортивних команд. Ця проблема ґрунтується на дослідженні таких аспектів лідерства, як створення методик виявлення потенційних лідерів, визначення стилів лідерства, реалізації лідерського потенціалу, створення педагогічних умов для формування особистості лідера, формування лідерських якостей у колективній діяльності, вивчення лідерської обдарованості та інших [3].

Лідерами стають люди з високим енергопотенціалом. Дуже важливо виявляти «позитивних» і «негативних» лідерів. «Позитивний» лідер як капітан команди дбатиме про взаємну підтримку в колективі, партнерство. «Негативне» лідерство може завдавати шкоди. Є вкрай негативним капітан команди як авторитарна людина, для якої є лише дві точки зору: його і неправильна. Тому керівник – не завжди лідер, і навпаки.

Однією з головних лідерських функцій є формування групових цінностей. На основі прийнятих індивідом або групою цінностей встановлюються норми поведінки, метою яких є збереження та відтворення цих цінностей. Високі цілі на спортивні досягнення, що є двигуном розвитку лідерських якостей спортсмена, змушують спортсмена постійно самовдосконалюватися в процесі підтримки рольової структури команди та активної групової взаємодії.

Отже, аналіз досліджень, присвячених лідерству, показує, що лідерство визначається як вплив лідера групи на її членів для досягнення групових цілей, в основу якого поставлено такі особистісні характеристики як високий рівень прояву ініціативи і старанності, організаторська активність в різних сферах групової життєдіяльності, високий рівень розвитку моральних якостей особистості.

### **Список використаної літератури:**

1. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. Вип. 4(96). 2021.
2. Кметь О. С. Лідерство як важливий чинник становлення конкурентоспроможної економічної системи країни. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 19. Вип. 2 (45). 2020.
3. Тіняков А., Федорина Т., Матузна Н. Лідерські якості легкоатлетів високої кваліфікації. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. 2020. С. 94-112.

**Вовк П.П.,  
аспірант,**

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

### **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ**

У сучасних трактуваннях інжинірингові послуги розглядаються як сукупність проектних та консалтингових робіт, що передбачають розробку, проектування та впровадження систем або процесів. У Податковому кодексі України «інжиніринг – це надання послуг (виконання робіт) із складення технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконання передпроектних, проектних, інженерно-вишукувальних, інженерно-розвідувальних робіт (послуг) з будівництва об'єктів, розроблення технічної документації, проектування та конструкторського опрацювання об'єктів техніки і технології, надання консультації та авторського нагляду під час монтажних та пусконаладжувальних робіт, а також надання консультацій економічного, фінансового або іншого характеру, у складі таких послуг (робіт)» [1]. Отже інжиніринг, як економічна сфера інтелектуальної діяльності та споживання нематеріальних ресурсів, може бути здійснених у форматі інженерно-технічного

супроводу проєктування, будівництва, введення у експлуатацію, оновлення або модернізації виробничих чи управлінських систем і процесів. Сучасні інжинірингові послуги характеризуються наступними ознаками: є науково обґрунтованими, містять інноваційні рішення та авторські винаходи; є нематеріальним активом; повинні мати визначену вартість; юридично врегульовуються права власності надавача послуг і замовника при формуванні замовлення; технологічно відповідають діючим стандартам, проте можуть мати ознаки удосконалення або модернізації систем; містять практичну новизну та креативні рішення; при застосуванні демонструють раціоналізаторські, результуючі та ресурсоефективні ефекти, що відображають актуальність й корисність проєктних рішень; не є інновацією, проте супроводжують їх комерціалізацію та забезпечують дифузію.

Ефективність інжинірингових послуг проявляється у наступних результатах: системність та унікальність здійснення проєктних вишукувань; відповідність технічному завданню замовника; виконання технічного завдання у повному обсязі та за визначений час; економічна доцільність та співставність проєктів для порівняння замовником, реалізації його права на прийняття рішення; варіативність рішень, що забезпечить вибір проєкту для впровадження; інжинірингові послуги мають містити інноваційні технології, що відповідають вимогам конкурентного ринку; інжиніринг передбачає застосування маркетингових і логістичних технологій управління проєктами, інтелектуалізацію та цифровізацію процесів.

Виконання інжинірингових робіт базується на діючих стандартах якості управління й виробництва, нормативних засадах функціонування об'єкта. Відповідно, ефективність оцінюється як по діючих стандартах, так і по відповідності запитам споживачів, що розкривається у двох найпоширеніших підходах: виробничому та споживчому [2-4]. Виробничий підхід до оцінювання

базується на порівнянні отриманих результатів впровадження проєкту з нормативними за системою вартісних чи просторово-часових індикаторів (рис. 1.).

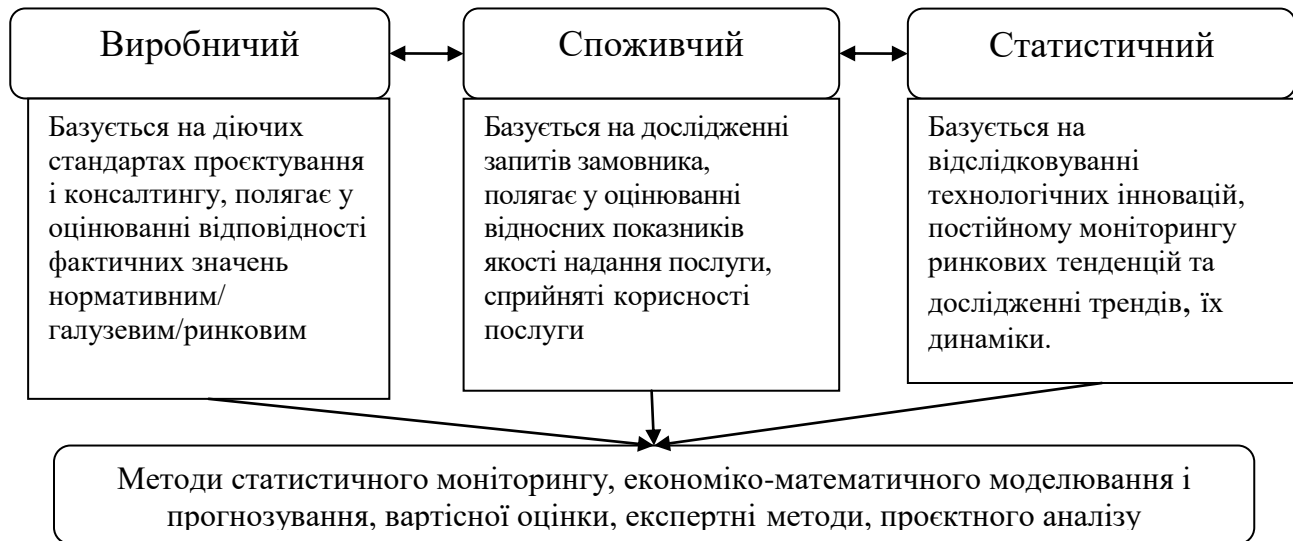


Рис. 1. Підходи до оцінювання ефективності інжинірингових послуг.

При цьому нормативні значення визначаються не лише діючими стандартами якості, а й галузевою специфікою, проєктними розрахунками і прогнозами тощо. Споживчий підхід до оцінювання ефективності інжинірингових послуг досліджує рівень задоволення запиту замовника, корисність реалізації проєкту з позицій споживача. Тому основними оціночними індикаторами є не нормативні, а відносні порівняльні характеристики: надійність (оцінюється за тривалістю або відповідністю виконання замовлення), лояльність (готовність до комунікації виконавця, адаптивності та гнучкості до зміни запитів), безпека (базується на компетентності виконавця, правовому захисті і корпоративній культурі), взаєморозуміння, очевидність (актуальність та реалістичність проєкту).

Окремою групою методів дослідження ефективності інжинірингових послуг є статистичний інструментарій оцінювання [5]. Адже за вимогами ISO 9001:2015 «Оцінювання дієвості» (розділ 9) проєктування і консалтинг в управлінні

підприємством передбачає планування процесів моніторингу, вимірювання, аналізу й проведення раціоналізації. Тому якість інжинірингових послуг необхідно обґрунтовувати й шляхом накопичення статистичних даних, а також технологіями їх аналізу й обробки, що забезпечить не лише базис для обґрунтованості ціни послуг, а й прибутковість, конкурентоспроможність інжинірингового підприємства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17.
2. Траченко Л.А. Інжинірингові послуги як об'єкт товарознавства: експертне оцінювання якості. Одеса: Атлант, 2014. 212 с.
3. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. К. : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
4. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.
5. Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. ДП «УкрНДНЦ» 2016. 22 с.

*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Яковенко І.С.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Стійкий розвиток – найважливіша характеристика підприємств, які у нестабільному середовищі. Якщо промислове підприємство стабільно розвивається, воно має багато переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання з погляду інвестицій, отримання кредитів, впровадження результатів науково-технічного прогресу, вибору постачальників та підбору

кваліфікованих кадрів. При цьому промислове підприємство не входить у конфлікт із державою, суспільством та екосистемою, бо своєчасно та в повному обсязі сплачує податки, платежі, внески, гідну заробітну плату, дивіденди, економить довкілля та ресурси. активність. Чим вищий рівень стійкості промислового підприємства, тим більше незалежно від несподіваних змін зовнішньої ситуації, отже, нижчий ризик банкрутства і зупинення діяльності [2].

Дослідженням питання інноваційного розвитку підприємства, характеристики факторів, що на нього впливають займається багато вітчизняних і зарубіжних вчених: Адаменко О.А., Волощук Л.О., Готра В.В., Егоров П.В., Шакура О.А., Жаровська Н.Ю., Кобрин Л.Й., Мельник Л., Морозова С.А., Русінко М.І., Соколюк С.Ю., Уткіна Ю.М. і Остапюк Б.Я. та інші. Незважаючи на значні зрушення в інноваційному розвитку компаній, це питання вимагає подальшого дослідження з використанням нових підходів, що враховують перетворення, що відбуваються.

У сучасних умовах інноваційний розвиток компаній грає основну роль інноваційному розвитку всієї економіки. Значення інноваційного розвитку у сучасній економіці України неможливо переоцінити. Адже завдяки інноваційному шляху розвитку можна досягти економічного зростання в найближчому та стратегічному майбутньому. В даний час на ринку створено відносно жорстке конкурентне середовище, тому компанії повинні мати досить сильні та стійкі конкурентні переваги. Інноваційний розвиток відповідно до сучасних умов праці є одним з найбільш перспективних напрямків розвитку будь-якої організації, незалежно від виду діяльності. Для забезпечення інноваційного розвитку компанії необхідно зосередити увагу на виявленні та оцінці факторів цього розвитку. Слід пам'ятати, що у інноваційний розвиток впливає безліч чинників, підтримують інноваційний розвиток чи перешкоджають впровадженню інновацій [3]. У більшості випадків рекомендується розділити їх на дві групи: зовнішні та внутрішні фактори, що впливають. До зовнішніх факторів належать фактори, що



впливають на інноваційний розвиток середовища підприємства. До таких факторів належать: політична ситуація в країні, рівень економічного зростання країни, наявність зовнішніх джерел фінансування, національна та міжнародна правова база, податкова політика, науково-технічний прогрес у країні, екологічна ситуація у країні. національні та міжнародні програми екологічної безпеки тощо.

Внутрішні чинники – це чинники, що впливають інноваційний розвиток у компанії. До них належать: організаційні цілі, створені задля реалізацію стратегічних заходів; інноваційний потенціал компанії; наявність фахівців з економічної безпеки та функціональних підрозділів.

Інновації та новітні технології на етапі розвитку світової економіки як визначають економічне зростання країн, а й виступають індикаторами рівня економічного добробуту суб'єктів світового господарства. Економічна сутність концепції переходу на шлях інноваційного розвитку полягає в тому, що головними факторами економічного розвитку стають знання та науково-технічний прогрес; по-друге, необхідно якнайшвидше адаптувати стратегії інноваційного розвитку до специфіки конкретної країни; по-третє, велике значення для національної економіки має розвиток інфраструктури постіндустріального суспільства. Створення механізму інноваційного розвитку є пріоритетним для економік всіх без винятку країн, оскільки є джерелом отримання додаткових конкурентних переваг на світовому ринку [1].

Забезпечення сталого розвитку суспільства виявляється у досягненні цільових систем (соціальних, економічних, технічних та екологічних) на основі послідовного застосування принципу відповідальності перед суспільством. Прибуток у разі не є основною метою, досягнення якої мають бути спрямовані управлінські дії. Вона є однією з економічних цілей та виконує важливу функцію – виступає засобом досягнення всієї системи цілей. Пропонується розглянути в якості критерію оцінки сталого ефективного розвитку підприємства і такі

показники: досягнення стійких темпів економічного зростання основного виду діяльності підприємства, отримання.

### **Список використаної літератури:**

1. Гросул В., Жилякова О. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 393-399.

2. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 75-79.

3. Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 167-173.

*Iuliia Dudnieva, PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Economics and Management Department,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **RISK-ORIENTED THINKING AS THE BASIS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

In the modern economy, enterprises pay great attention to maintaining the competitiveness of their products (services). To successfully solve this task, a proven method is increasingly used – the implementation of a quality management system, which is designed to provide conditions for the production of products or services that meet consumer requirements.

The implementation of the quality management system is a responsible step of the company's management, a strategic decision, the implementation of which increases the efficiency of management, creates competitive advantages and ensures the sustainable development of the enterprise. An effective tool for the formation of a quality management system is the fulfillment of the requirements of international standards of the ISO 9000 series, aimed at confirming the quality of the enterprise's work [1]. When

developing the ISO 9001:2015 international standard, a risk-oriented approach to the creation of the QMS is used. The requirement of a risk-based approach to management and risk-based thinking was also present in the previous version of the ISO 9001:2008 standard in the context of planning, analysis, improvements, and the application of preventive actions.

However, with the acceleration of the pace of transformational changes in the business environment, the increase in the frequency and depth of economic crises, the ISO 9001:2015 standard requires enterprises to have a deep understanding of the environment in which it operates. Analyzing and assessing risks is primarily necessary before upgrading the company's products or developing new products. Risk-based thinking turns precautionary preventive actions into part of strategic and operational planning. Therefore, at an enterprise that has actual strategic intentions for long-term development, special attention should be paid to the implementation and use of risk-oriented thinking tools [1].

Risk-oriented thinking means the need for quantitative and, depending on the organization's operating conditions, qualitative consideration of risk when deciding on the rigor and depth of the approach to planning and managing both the quality management system and its processes and activities.

Taking risks into account when making managerial decisions in quality management turns preventive measures into a part of the process approach. Actions related to risk management create a basis for improving the effectiveness of quality management systems. The enterprise needs to identify the risks and opportunities to be considered, plan and implement specific actions to affect them, and evaluate the effectiveness of these actions. Building management systems based on risk-oriented thinking is a qualitatively new approach to enterprise management [2, 3].

The development of risk-oriented thinking of the company's personnel requires taking into account a number of related factors, in particular, the individual

characteristics of the human mind. Various options for making irrational decisions due to the presence of "distortions" in understanding the situation, in particular, can be explained by the presence of so-called mental traps. This problem was considered in the works of Daniel Kahneman and Vernon Smith, who in 2002 received the Nobel Prize in Economics with the wording "for the application of psychological methods in economic science, especially in the study of the formation of judgments and decision-making under conditions of uncertainty". Kahneman and Smith defined mental traps as systematic errors of the human brain that lead to misinterpretation of the situation and, as a result, to making the wrong decision. It is precisely such traps, of which more than two hundred have been identified to date, that prevent managers from identifying, adequately evaluating and taking into account risks in the process of making management decisions. That is why it is expedient and necessary to integrate risk management tools into the key business processes of the enterprise.

Increasing the competitiveness of the enterprise when using risk-oriented thinking is achieved by improving management, ensuring high quality of products and services, increasing trust and satisfaction of consumers.

### **References**

1. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy. Vydannia ofitsiine. Kyiv. DP «UkrNDNTs». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
2. Mushnykova S.A. Ryzyk-orientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinosti systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriumstva. Ekonomichnyi visnyk, 2019, № 4, 93-101. <https://doi.org/10.33271/ev/68.093>.
3. Tsopa V. Ryzyk-orientovane myslennia: osnovy, navchannia ta vprovadzhennia. Okhorona pratsi. 2017. № 8-10.

*Єльнікова Г. В., д.пед.н., професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Раков А. С.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **СУЧАСНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР: ФОРМУВАННЯ ІДЕОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА**

В умовах динамічних соціально-економічних і технологічних трансформацій, зростання ролі знань, інновацій і їх носіїв та ініціаторів, організації (підприємства, установи, компанії, зокрема освітні установи) та країни можуть успішно розвиватися лише на засадах лідерської управлінської парадигми. Реалії сьогодення доводять, що реформаційні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, освіті, будуть успішними за умови провідної ролі в їхній реалізації ефективних менеджерів, освітніх менеджерів, лідерів-професіоналів, готових і здатних усвідомлювати й здійснювати управлінську діяльність як процес щоденного служіння українському суспільству та державі. З іншого боку, європейський вибір України та її входження до європейського освітнього простору вимагають модернізації української системи вищої освіти, впровадження в освітню практику нової управлінської парадигми, заснованої на лідерстві. Провідне завдання закладів вищої освіти (ЗВО) полягає в пошуку й запровадженні нових підходів до професійної підготовки здобувачів вищої освіти для системного розвитку їхньої лідерської компетентності. Отже, потребує переосмислення процес підготовки здобувачів вищої освіти у вітчизняних ЗВО на засадах лідерської управлінської парадигми.

Проблема формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету зумовлена швидкозмінними динамічними

перетвореннями, які нині відбуваються в суспільно-політичній, соціальній, економічній галузях України загалом і в галузі вищої освіти зокрема. Нагальність цього питання пов'язана і з ефективною імплементацією оновленої законодавчо-нормативної бази освітнього простору України, що значною мірою залежить від комплексного вирішення завдань стосовно побудови цілей, організаційно-структурних, змістових і технологічних компонентів освітнього процесу підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти (ЗВО), у тому числі й майбутніх менеджерів. Законодавчі документи визначають одним із пріоритетних завдань вітчизняної вищої освіти здійснення якісної професійної підготовки компетентних менеджерів, формування управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно, зокрема у кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Процес формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів визначається як цілеспрямована система заходів щодо створення умов для успішної адаптації та інтеграції студентів у професійну діяльність через реалізацію лідерської управлінської парадигми в освітньому середовищі ЗВО [1].

Освітнє середовище закладу освіти трактується як відкрита система можливостей та ресурсів для розвитку й саморозвитку всіх суб'єктів освітнього процесу, яка забезпечує створення атмосфери підтримки й розвитку лідерського потенціалу, творчих здібностей і талантів співробітників та студентів через їх участь в органах самоврядування, інноваційній освітній, науковій і практичній діяльності, програмах міжнародного співробітництва та мобільності.

Можна виокремити компоненти освітнього середовища ЗВО: просторово-предметний, суб'єктний, аксіологічно-смісловий, інформаційно-освітній, змістовий, процесуальний та дидактичний компонент [2].

Дидактична система формування лідерської компетентності майбутніх фахівців в освітньому середовищі ЗВО містить такі підсистеми:

– концептуально-цільову, що містить мету дидактичної системи; соціальне замовлення на висококваліфікованих фахівців; стратегію розвитку ЗВО, концепцію, методологічні підходи, дидактичні та специфічні принципи формування лідерської компетентності майбутніх фахівців із менеджменту;

– структурно-змістову, яка відображає зміст освіти майбутніх менеджерів, спрямований на формування їх лідерської компетентності, як чітко окреслену систему теоретичних знань та практичних умінь і навичок, якими повинні й можуть оволодіти студенти за певний час, відведений на вивчення окремих дисциплін;

– процесуально-технологічну, яка містить технологічне забезпечення процесу формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів – педагогічні технології, форми, методи, засоби навчання, найбільш сприятливі для успішного формування лідерської компетентності майбутніх фахівців із менеджменту в освітньому середовищі ЗВО;

– мотиваційну, яка виокремлена з метою розвитку мотивації до лідерства, забезпечення позитивної мотивації до навчання та майбутньої професійної діяльності;

– діагностико-результативну, яка забезпечує моніторинг сформованості лідерської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі навчального закладу [3].

Проведений аналіз є основою для подальшого вивчення проблеми в аспекті виявлення специфіки способів організації тренінгів під час формування лідерської компетентності, ефективної співпраці зі стейкхолдерами, з іншими ЗВО через мережеве співробітництво в ході впровадження ресурсно-орієнтованого навчання, технологій освітнього проекту, кейс-технологій, методів та засобів розвитку інформаційно-освітнього середовища ЗВО, інтеграції у світовий інформаційний

простір, розширення спектра дидактичних умов формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти, ґрунтовного вивчення зарубіжного досвіду формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти.

#### **Список використаної літератури:**

1. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

2. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Моделювання дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів у сучасному університеті. *Вища школа: науково-практичне видання*. 2020. № 1 (186). С. 55-72.

3. Іванова І. Лідерство в культурі педагогічного менеджменту. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/167>.

*Iarmosh O., PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of International Economic Relations Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

*Nesterenko R.  
Senior teacher of Foreign Language Training, European Integration and  
International Cooperation Department,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

### **ENTREPRENEURIAL COMPETENCES: STATE FOSTERING AND GOVERNANCE**

Entrepreneurship and financial literacy are key competencies in the concept of the New Ukrainian School, and the involvement of employers and business partners in the implementation of innovative forms and methods of education is one of the priorities of education development. These efforts correlate well with similar goals in the countries of the European Union, many of which have integrated elements of entrepreneurship education into curricula, starting from elementary school.

Ukrainian educational legislation, as well as education reform strategies, are focused on the formation of entrepreneurship among students of various levels of



education. That is why entrepreneurship, in a broad sense, is understood as the rational and effective behaviour of an individual, which is reflected in the financial and economic dimension of their life. In most industries the skill set required for both old and new professions is changing and transforming. The requirements for the results of higher education and its goals are undoubtedly being transformed.

Taking into account the fact that the future requires to train creative individuals with flexible thinking, capable of innovative changes, the issue of forming appropriate competencies in the process of education is on the agenda. Higher education should focus efforts on educating a generation of innovators for the domestic economy, as the main condition for its growth and improving the quality of life, especially during the post-war reconstruction of Ukraine.

Conceptual provisions that determine the need for the growth of the general cultural and professional level, the need for future specialists in the formation of entrepreneurial competence, were reflected in regulatory and legal documents, in particular: in the field of education – the Laws of Ukraine On Education (2017), On Higher Education (2014), the Concept "New Ukrainian School" (2016), the National Doctrine of Education Development (2002), the Concept of Development of Economic Education (2003), the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021 (2013), the Concept of the State Targeted Social Program "Youth of Ukraine" (2015); in the sphere of innovative activity in Ukraine – Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period until 2030 (2019); in the field of entrepreneurship – the Program of State Support for Entrepreneurship in Ukraine (1993 with amendments in 1995), the Concept of State Support for Small Business Development (1996–2004), the State Program for Support of Youth Entrepreneurship (2002–2005; 2005–2008; 2008–2011), Development Strategies of small and medium-sized enterprises in Ukraine (2017).

In accordance with the commitments undertaken by Ukraine within the framework of the Association Agreement, the reform of the higher education system should be consistent with such key documents of the European Union and the Bologna Process as decisions of conferences of ministers responsible for higher education of the countries of the European Higher Education Area (in particular, the Rome Ministerial communique of November 19, 2020), "Europe 2020" (2010), standards and recommendations for quality assurance in the European Higher Education Area (2015), European Framework of Entrepreneurial Competence (2016), European Framework of Qualifications for Lifelong Learning (2017), Qualifications Framework of the European Higher Education Area (2018), Recommendations of the European Parliament and the Council of Europe on the formation of key competences of lifelong learning (2018).

Dynamic changes in the field of higher education contribute to the development of the European educational space, in particular the Digital Strategy of the European Commission (European Commission Digital Strategy), the European Program for the Development of Skills, the formation of the European Research Space.

In Art. 12 of the Law of Ukraine On Education (2017) among 11 groups of key competences, entrepreneurship and financial literacy are highlighted as one of the priorities of education. On April 14, 2022, the Order No. 286 (February 23, 2022) "On the Approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032" was published on the website of the Cabinet of Ministers of Ukraine [1].

Despite the difficult situation in Ukraine, the main task that was highlighted is to continue the educational process. It is also important to reform the education system in accordance with new challenges. It is this strategic document that defines the main priorities of the higher education system at the current stage of development of society and the country's economy, as well as the main characteristics that will be formed by 2032. The expected result of the implementation of the Strategy is the creation of a modern and effective system of higher education that meets the needs of citizens, the

economy and society, has a decent reputation and is competitive on the domestic and global market of educational services. The objectives and indicators for each operational objective, the expected results, are listed in the extended strategic pyramid.

In addition, the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the operational plan for the implementation in 2022-2024 of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032.

In July 2022, the Recovery Plan of Ukraine developed was approved by the National Recovery Council [2]. The plan contains a separate section on the recovery of the sphere of education and science.

An educated nation is fundamental to the country's human potential, contributing to an innovative society and thus enhancing economic growth, sustainable development, individual well-being and cohesion.

### **References**

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (access date 20.05.2023).
2. Ukraine's Recovery Plan. URL: <https://www.urc-international.com/urc2022-recovery-plan> (access date 20.05.2023).

*Зайцева А. С., к.е.н., доцент,  
Харківський Національний Університет ім.В.Н. Каразіна, м. Харків*

### **ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ ВЕКТОРА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному світі, де конкуренція на ринках стає все більш жорсткою, підприємствам необхідно активно адаптуватися до змін, постійно вдосконалювати свої процеси та шукати нові шляхи розвитку. Одним з ключових факторів, що впливає на успіх підприємства, є ефективне використання знань. Економіка знань

надає підприємствам нові можливості та виступає як базис формування вектора стратегічного розвитку.

Економіка знань передбачає активне використання знань як основного ресурсу для досягнення конкурентних переваг. Знання включають у себе як технічні знання, так і знання про ринок, клієнтів, інновації та інші сфери, що впливають на діяльність підприємства. Використання знань дозволяє підприємствам впроваджувати нові технології, покращувати якість продукції та послуг, ефективно управляти ресурсами і створювати інноваційні рішення.

Зростання ролі знань серед ключових компетенцій підприємства обумовлена еволюцією економічних відносин до економіки знань де інтелектуальна власність формує основу конкурентоспроможності виробників [1].

Для формування вектора стратегічного розвитку підприємства у контексті економіки знань необхідно визначити основні складові, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Перш за все, це розробка та впровадження інноваційних рішень. Підприємства повинні стежити за новітніми технологіями та трендами в своїй галузі, а також активно залучати своїх співробітників до процесу постійного навчання і підвищення кваліфікації.

Другою важливою складовою формування вектора стратегічного розвитку підприємства є розробка і використання знання про ринок та споживачів. У сучасних умовах, коли вимоги споживачів швидко змінюються, підприємства повинні бути готові адаптуватися до змін та задовольняти нові потреби клієнтів. Для цього важливо проводити дослідження ринку, аналізувати поведінку споживачів, знаходити нові ринкові ніші та розробляти стратегії, спрямовані на залучення та утримання клієнтів.

Третьою складовою економіки знань є розвиток людського капіталу. Перевага відповідно підготовлених та кваліфікованих співробітників стає все більш вагомим. Підприємства повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх

працівників, стимулювати їхню творчість та ініціативу. Створення сприятливої корпоративної культури, де цінується постійне самовдосконалення та обмін знаннями, сприяє розвитку потенціалу команди та забезпечує впровадження інноваційних рішень на підприємстві.

Динамічне середовище формує нові вимоги до діяльності підприємств. Вплив політичного, економічного, соціального, демографічного та інших векторів спонукає керівництво підприємств шукати ефективні шляхи для сталого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо [2]. Це підтверджує об'єктивну необхідність консолідації знань як підґрунтя процесів розвитку. Економіка знань передбачає активну взаємодію та співпрацю між підприємствами, науковими установами та університетами. Відкритість для обміну ідеями, технологіями та дослідженнями створює сприятливу інноваційну екосистему. Підприємства можуть отримувати доступ до новітніх розробок та знань, співпрацювати у сфері досліджень і розвивати спільні проекти. Така взаємодія сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та стимулює інноваційний розвиток.

Застосування економіки знань у формуванні вектора стратегічного розвитку підприємства має численні переваги, дозволяючи підприємствам стати більш гнучкими та адаптивними до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Підприємства, що активно використовують знання, можуть ефективніше впроваджувати нові ідеї, розробляти інноваційні продукти та послуги, вдосконалювати свої процеси та забезпечувати високу якість своєї діяльності.

Економіка знань виступає як базис формування вектора стратегічного розвитку підприємства. Вона вимагає від підприємств постійного розвитку та використання знань як основного ресурсу. Інтеграція знань у всі аспекти діяльності підприємства, навчання та розвиток персоналу, співпраця з іншими суб'єктами економіки – усе це сприяє досягненню конкурентних переваг та стійкому розвитку.

Для формування вектора стратегічного розвитку підприємства в економіці знань необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів. По-перше, це розробка місії та визначення стратегічних цілей, які відображають специфіку підприємства та його позиціонування на ринку. Важливо також враховувати тренди та зміни віддалених майбутніх сценаріїв, щоб забезпечити довгострокову стійкість.

По-друге, стратегія розвитку повинна базуватися на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Це включає дослідження ринку, конкурентів, технологічні та інноваційні тенденції, а також внутрішні ресурси, компетенції та потенціал підприємства. Цей аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на його діяльність.

По-третє, розробка стратегії має враховувати значення інновацій та розробку нових продуктів та послуг. Підприємства повинні бути готовими до постійних змін у вимогах ринку та швидкому впровадженню нових технологій. Інновації можуть включати в себе створення нових продуктів, впровадження нових технологій, вдосконалення процесів виробництва та управління. Інноваційна стратегія дозволяє підприємствам зайняти конкурентну позицію на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

По-четверте, важливим елементом формування стратегії розвитку є розробка ефективної системи управління знаннями. Це включає створення механізмів збору, збереження, передачі та використання знань всередині підприємства. Комунікація та співпраця між співробітниками, створення баз даних та знань, використання інструментів бізнес-аналітики дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та досягати поставлених цілей.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О. В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань / Олена Володимирівна Ареф'єва // *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі*. – Київ: ФОП Маслаков, 2018. – С. 7-17.

2. Прохорова В. В. Інноваційні кластери як організаційно-економічна основа забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами / В. В. Прохорова, О. Я. Колещук // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(2). С. 115-124.

*Кір'ян О.І., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*П'ятодверний М.А.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасному світі поступового переходу до розуміння необхідності відповідального ставлення до ресурсів Землі індустріальна економіка майже поступилася місцем постіндустріальній – циркулярній, соціально-орієнтованій економіці. В них на перше місце виходять ефективне використання ресурсів, заміна невідновлювальних ресурсів відновлювальними; відповідальне ставлення до клієнтів та суспільства; формування холістичної економіки [1]. Ручна праця поступається місцем автоматизованим процесам, роботизації – інтелектуально наповненим трудовим процесам, де під інтелектуалізацією розуміють «...процеси посилення ролі інтелекту та привнесення інтелектуального початку, що спрямований на людський потенціал, який приводить до підвищення рівня інтелекту в протіканні соціально-економічних процесів» [2].

Ці процеси переміщують питому вагу створення валового внутрішнього

продукту з домінувавшого товарного виробництва на домінування сфери послуг, культурних та творчих продуктів. Тому монотонна механічна праця поступово поступається місцем творчій розумовій діяльності людини в тандемі з роботизацією та штучним інтелектом, частка якої в світі невідпинно зростає.

Однак для ефективної реалізації задач сьогодення виникає нагальна потреба посилення та інноваційного оновлення інформаційних процесів як основи й змістовного елементу інтелектуалізації економічних процесів з одного боку, та розвитку і впровадження креативної економіки як джерела принципово нових пропозицій, процесів, механізмів створення сучасного продукту з іншого.

Інноваційні інформаційні процеси в економіці спираються на активний інформаційний розвиток суспільства – постійне оновлення інформаційних технологій, техніки, принципів передачі та збереження інформації тощо. Це змушує персонал компаній, не залежно від сфери діяльності та місця розташування, засвоювати та застосовувати найновітніші технології задля збереження місця на високо конкурентних ринках. Тобто, інтелектуальна складова праці невідпинно зростає, збільшується обсяг процесів, які необхідно вивчити для виконання функційних обов'язків. Якщо порівнювати ті самі функції на однакових посадах протягом декількох десятиліть, можна побачити суттєві зміни в їх практичному змісті, особливо в роботі управлінського персоналу та спеціалізованих робочих професіях, які використовують новітні технічні розробки.

Зміщення питомої ваги послуг та не виробничих товарів в обсязі валового внутрішнього продукту, формування завдяки новітнім технологіям глобального ринку та можливості отримати товар чи послугу з більшості країн світу змушує бізнес активно використовувати креативну економіку – знаходити нові запити споживачів, формувати їх самостійно на стику декількох галузей, запитів, потреб. Це також посилює вимоги до інтелектуалізації праці, особливо робітників,



відповідальних за маркетингові функції, прогнозування діяльності компанії, формування майбутньої концепції розвитку.

Можна очікувати, що в майбутньому інтелектуалізація, інформатизація, креативність процесів в управлінні та стратегічному розвитку суб'єктів господарювання буде лише посилюватись, але вже з акцентом на домінування світової циркулярної та соціально-орієнтованої економіки.

#### **Список використаної літератури:**

1. Дзуліт З.П., Стасів Н.В., Терно Р.М. Сутнісна характеристика та основні принципи холістичного управління. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1865>.
2. Брюховецька Н.Ю., Богуцька О.А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92-100. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/170203>.

*Ковальчук А.М., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Сафонік Н.П., к.е.н.,  
старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

### **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

В умовах шокових трансформацій економічних суб'єктів під час криз (зокрема в умовах війни) виникають проблеми забезпечення економіки саме людським капіталом та його подальшої інтелектуалізації. Інтелектуалізація людського капіталу є комплексним явищем сучасного неоіндустріального етапу розвитку суспільства, яке зазнає негативних впливів під час активних військових дій не лише на національному українському рівні, але й на міжнародному рівні економічних систем. Саме тому формування стратегії інтелектуалізації людського

капіталу в умовах стійкого розвитку післявоєнної відбудови має бути одним із пріоритетних завдань економічних дискусій на національному та міжнародному рівні.

Процеси трансформації трудових ресурсів у людський капітал потребують переходу до нової парадигми розвитку людського капіталу в динамічному середовищі економіки знань. Таке явище враховує зростаюче значення індивідів, політичного капіталу, громадянського суспільства у процесах трансформації людських ресурсів у стратегічно необхідну компоненту інтелектуального капіталу. Інтелектуалізація людського капіталу відображає новий соціо-економічний простір розвитку суспільства, де відбувається акцентування уваги на мобільності індивідів у глобальному економічному вимірі [1]. Інтелектуалізація людського капіталу на мікрорівні відбувається під впливом розвитку інновацій, які активно впроваджують та використовують підприємства. Активність підприємства у сфері розроблення, комерціалізації чи застосування інновацій є однією з основних детермінант формування конкурентоспроможності та ефективності його стратегічного розвитку [2]. Саме тому досить актуальним є сьогодні необхідність розгляду процесів інтелектуалізації людського капіталу через стратегічний вимір. Загальну схему формування стратегічних орієнтирів інтелектуалізації людського капіталу запропонували [3] (рис.1 ), поділивши її на три етапи.

Вважаємо, що в умовах даного етапу розвитку національної економіки та впливу на неї війни, така схема залишається актуальною, але потребує детального вивчення та уточнення факторів зовнішніх впливів, зокрема наслідків війни та умов економіки військового часу. Саме такі нові чинники є причинами проблем формування стратегії інтелектуалізації людського капіталу на мікро, макро та міжнародному рівнях економіки.

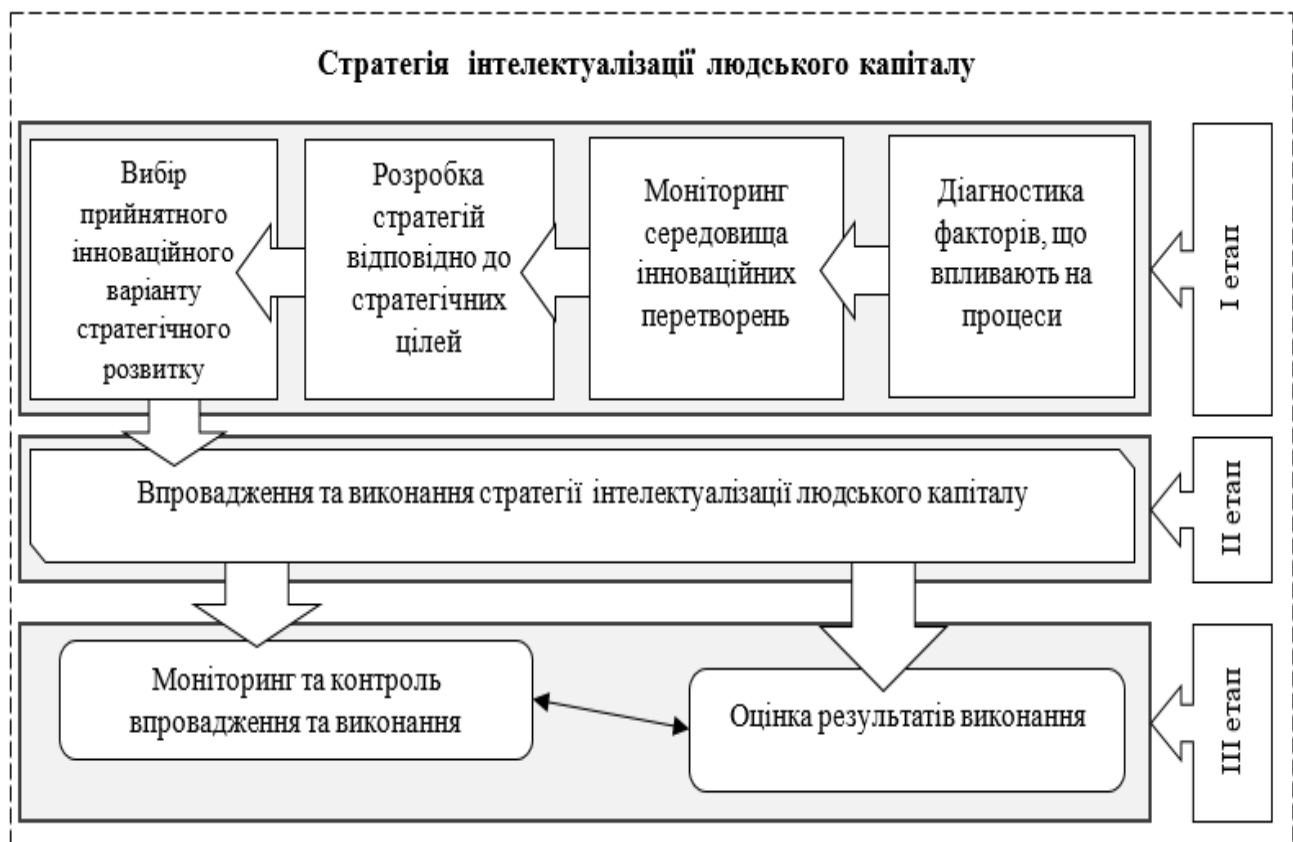


Рис. 1. Загальна схема формування стратегічних орієнтирів інтелектуалізації людського капіталу [3].

До них можемо віднести:

- міграція (у тому числі вимушена) населення у зв'язку з війною;
- гальмування процесів розвитку індивідуальних компетенцій, навичок та накопичення фахових знань у зв'язку із руйнуваннями інфраструктури (зокрема закладів освіти), підприємств та міст;
- переорієнтація економіки країни із напрямку «до стійкого розвитку» у напрямі «забезпечення економіки війни»;
- розпорощення інтелектуальних кадрів між галузями, регіонами та країнами із великою ймовірністю неповернення у довоєнний стан;

- недостатність фінансування розвитку інтелектуальних навичок та зміна пріоритетів використання інвестиційних та фінансових ресурсів під час війни до фізичної відбудови;
- відтік міжнародного інтелектуального капіталу та акцентування уваги вітчизняних підприємств та забезпеченні безпеки;
- складність проведення оцінки та аналізу рівня інтелектуалізації людського капіталу через часткову зміну пріоритетів від сталого розвитку до повоєнного відновлення.

Таким чином, формування стратегії інтелектуалізації людського капіталу зіткнулося із новими проблемами сучасних реалій українського економіки. Проте, не зважаючи на проблеми, зауважимо, що саме необхідність післявоєнного відновлення економіки країни є ключовим поштовхом розвитку процесів інтелектуалізації людського капіталу на індивідуальному рівні, що дозволить пришвидшити перехід від економіки війни до економіки сталого розвитку. Вдалі підходи, щодо управління такими проблемами дозволять їх перетворити у мотиви до розвитку та формування сильної економіки стійкого розвитку, яка буде займати належний щабель у глобальному економічному просторі.

#### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова, В. В., Мних, О. Б., & Гузенко, І. Ю. (2021). Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань; *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №2. С.115-124.
2. Вовк О.М., Ковальчук А.М., & Гончарова Н. В. (2020) Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С.151-155. <https://doi.org/10.32843/infrastructure42-26>.
3. Kuzior, A., Arefieva, O., Kovalchuk, A., Brožek, P., & Tytykalo, V. (2022). Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*, 2022. 14(19), 11937.

*Ковбатюк Г.О.,  
асистент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ЕКОЛОГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ: БАЛАНС ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У все більш взаємопов'язаному світі міжнародна торгівля стала наріжним каменем економічного зростання та розвитку. Вона відкрила ринки, створила можливості для працевлаштування та сприяла інноваціям. Однак стрімке розширення глобальної торгівлі також викликає занепокоєння щодо її впливу на довкілля. Баланс між економічним зростанням і сталими практиками має вирішальне значення для забезпечення кращого майбутнього для нашої планети. Розглянемо важливість міжнародної торгівлі та потребу в надійному екологічному регулюванні для досягнення балансу між економічним процвітанням та сталістю.

Перш за все, необхідно визнати незаперечні переваги, які приносить міжнародна торгівля. Сприяючи транскордонному обміну товарами та послугами, торгівля відіграє ключову роль у виведенні мільйонів людей з бідності та сприянні економічному розвитку. Вона сприяє конкуренції, заохочує інновації та надає споживачам широкий вибір. Розширення торгівлі, безсумнівно, сприяло загальному добробуту суспільств у всьому світі.

Однак зі зростанням міжнародної торгівлі зростає і її вплив на довкілля. Виробництво, транспортування та утилізація товарів і послуг призводять до викидів вуглецю, виснаження ресурсів та забруднення довкілля. Нерегульована гонитва за економічним зростанням може призвести до деградації екосистем, втрати біорізноманіття та зміни клімату. Тому вкрай важливо впроваджувати надійні екологічні норми для пом'якшення цих негативних наслідків і забезпечення сталого майбутнього.

Екологічне регулювання може мати різні форми, наприклад, встановлення стандартів викидів, просування сталих практик і забезпечення відповідального поводження з відходами. Ці норми слугують захистом, запобігаючи експлуатації природних ресурсів і мінімізуючи вплив торговельної діяльності на довкілля. Встановлюючи обмеження на забруднення та просуваючи сталі методи виробництва, ми можемо досягти балансу між економічним зростанням та збереженням довкілля.

Критики стверджують, що суворі екологічні норми можуть перешкоджати економічному зростанню та накладати непотрібний тягар на бізнес. Однак важливо визнати, що сталість та економічне процвітання не є взаємовиключними поняттями. Насправді, вони можуть бути взаємопідсилюючими. Впроваджуючи сталі практики, бізнес може покращити свою репутацію, залучити екологічно свідомих споживачів і вийти на нові «зелені» ринки. Більше того, впровадження екологічно чистих технологій та сталих практик може стимулювати інновації, створювати нові робочі місця та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Крім того, міжнародне співробітництво має вирішальне значення для вирішення екологічних проблем, пов'язаних з міжнародною торгівлею. Спільні зусилля між країнами можуть допомогти встановити глобальні стандарти, сприяти поширенню найкращих практик і запобігти сценарію «гонки на виживання», коли країни конкурують за рахунок послаблення екологічних норм задля залучення інвестицій. Багатосторонні угоди, такі як Паризька угода про зміну клімату, створюють основу для спільної роботи країн у напрямку сталого розвитку, забезпечуючи при цьому рівні умови для бізнесу.

Міжнародна торгівля є потужним рушієм економічного зростання, але для забезпечення сталого розвитку вона повинна супроводжуватися надійним екологічним регулюванням. Баланс між економічним процвітанням і

відповідальним ставленням до довкілля має важливе значення для добробуту нинішнього і майбутніх поколінь. Завдяки впровадженню суворих екологічних норм бізнес може процвітати, інновації можуть процвітати, а наша планета може бути збережена. Впроваджуючи сталі практики та сприяючи міжнародному співробітництву, ми можемо створити майбутнє, в якому економічне зростання та екологічна стійкість йтимуть пліч-о-пліч.

### Список використаної літератури:

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Розділ IV. Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu/rozdil-iv-torhivlia-pytannia-poviazani-z-torhivleiu>.
2. Екологічні питання у торговельній політиці ЄС та України: шлях до сталого розвитку. Аналітичний документ. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2017. 38 с. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/analytics/ekologichni-pytannya-u-torgovelnij-politytsi-yes-ta-ukrayiny-shlyah-do-stalogo-rozvytku/>.
3. Міжнародна торгівля та навколишнє середовище . Серія статей «Розуміємо ключові питання торговельної політики ». Вип. 1. Київ, Інститут економічних досліджень і політичних консультацій . 2014. 22 с. URL : [http://www.ier.com.ua/files//publications/Books/1.Trade\\_Environment.pdf](http://www.ier.com.ua/files//publications/Books/1.Trade_Environment.pdf).
4. Ковбатюк Г.О. Роль міжнародної торгівлі в досягненні цілей сталого розвитку. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. Вип. 50. К.: ДУІТ, 2021. С. 115-121. DOI: 10.32703/2664-2964-2021-50-115-121.
5. Ковбатюк Г.О. Особливості торговельної політики в умовах сталого розвитку. Сталій розвиток суспільства: концептуальні та практичні аспекти: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції. Рівненський державний гуманітарний університет спільно з Рівненською обласною радою. 11 червня 2021 року (електронне видання). Рівне, 2021. С.284-288.

*Костюк О.С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ЗА УМОВИ СТАЛОГО ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Важливість маркетингової стратегії в публічному управлінні територіальною громадою часто недооцінюють на просторах українських органів місцевого самоврядування, підприємств та організацій як державного, так і приватного сектора. Варто також зауважити, що маркетингова стратегія в публічному управлінні територіальною громадою – це такий інструмент, який потрібно розробляти, залучаючи усі зацікавлені сторони: органи місцевого самоврядування, представників влади, громадського сектору, бізнесу.

Питання цілей сталого повоєнного розвитку є актуальним в теперішній час. Усі сімнадцять цілей сталого розвитку створені для того, щоб забезпечувати мирне існування та розвиток людства. На сьогоднішній день, в Україні відбувається активна реформа органів місцевого самоврядування. Зокрема, це процес децентралізації влади, який супроводжується плануванням довготривалого сталого повоєнного розвитку завдяки стратегічному підходу.

Стратегія сталого повоєнного розвитку визначатиме стратегічні та операційні цілі, яких можливо досягти, і які будуть досягнуті за рахунок старанно підібраних та можливих для реалізації завдань і дій.

Показник сталого розвитку – це кількісне відображення специфічних характеристик одного чи кількох вимірів розвитку, що підвищує ефективність і результативність прийняття рішень шляхом спрощення та інтеграції великих обсягів інформації для оцінювання діяльності та надання її в такій формі, щоб спростити прийняття рішень [1, 2, 3].



Основна мета інтегрального показника – оцінити ситуацію чи явище, спрогнозувати розвиток існуючої ситуації та розробити шляхи її вирішення. На сьогоднішній день не існує стандартизованого інтегрального показника вимірювання рівня сталості розвитку держав, певних регіонів чи територій.

Основними принципами маркетингової стратегії в публічному управлінні територіальною громадою будуть такі аспекти, як повага до людей та навколишнього середовища. Не менш важливими чинниками є соціальна інтеграція та загальне благополуччя громади. Саме тому, стратегічними цілями сталого повоєнного розвитку територіальних громад будуть:

- створення стимулів для економічного розвитку територіальних громад;
- зміна парадигми економічного профілю територіальних громад;
- покращення життя мешканців та розвиток інфраструктури громад;
- покращення екологічного стану середовища територіальних громад.

Під час реалізації таких цілей, також опрацьовуватимуться важливі аспекти, а саме:

- збільшення представництва жінок у громаді, досягнення гендерної рівності;
- досягнення вікової різноманітності серед працівників державних структур;
- повага до прав меншин;
- створення необхідних умов для нормального функціонування та доступу до суспільного життя для людей з інвалідністю.

Одним з основних факторів, які визначає можливості розвитку громади в економічній сфері є збільшення безробіття її мешканців. Це в основному можливо через війну та значного впливу робочої сили закордон.

Відтак, правильним рішенням у такому випадку буде створення якісно нових робочих місць. Стратегічна мета орієнтована на вдосконалення потужностей малого та середнього бізнесу. Важливими аспектами також повинна бути підтримка агротуризму та екотуризму. Якість життя мешканців прямо залежить від стану комунальної власності інфраструктури громади та системою, організацією та функціонування установ, що обслуговують колективні потреби в громаді. Під ними мається на увазі: охорона здоров'я, освіта, медичні послуги, культура, соціальна допомога та безпека. Можливості на підвищення якості життя мешканців та економічного розвитку повинні бути оцінені серед інших виходячи з обсягу та типу інвестицій, що здійснюються в громаді [4, 5, 6, 7].

Для формування маркетингової стратегії в публічному управлінні територіальною громадою сталого повоєнного розвитку проведено аналіз основних економічних, природних та соціальних чинників територіальних громад для того, щоб продумати та прорахувати усі необхідні кроки для втілення маркетингової стратегії в публічному управлінні територіальною громадою та стратегії сталого повоєнного розвитку. Наступні дослідження стосуватимуться детальнішого розгляду складових маркетингової стратегії в публічному управлінні територіальною громадою сталого повоєнного розвитку економіки України.

#### **Список використаної літератури:**

1. Набока Р.Ю. Формування циркулярних моделей споживання: механізми державного регулювання. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. – 2021. № 24. С. 81-84.
2. Цілі сталого розвитку у дії URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.
3. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Економіка сталого розвитку: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник*. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. – Режим доступу: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556>.
4. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна економіка сталого розвитку (2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3f4cipj>.

5. Напрями реформування державної політики в забезпеченні циркулярної економіки в контексті міжнародної співпраці [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2016/24.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/24.pdf).

6. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України. Публікація ГО «Діксі Груп». 2020. 16 с.

7. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б., Веренич О.В. Управління проектами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 21-26. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26>.

*Крутова А. С., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Колієнко О. М.,  
здобувач 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Буйіч А.,  
здобувачка 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ МЕНЕДЖЕРА У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ**

У сучасному світі економіка вражень стає все важливішою в сфері бізнесу. Під економікою вражень розуміють вплив емоцій та вражень на прийняття рішень у сфері маркетингу, продажів та керівництва. Одним із ключових чинників успіху в цій галузі є наявність емоційного інтелекту у менеджера. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у спілкуванні, управлінні командою та створенні взаємовигідних стосунків з клієнтами.

Емоційний інтелект (EI) – це здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями та емоціями інших людей. Успішний менеджер повинен володіти цими навичками, оскільки він постійно знаходиться у взаємодії з колегами,

партнерами та клієнтами. ЕІ допомагає менеджеру відчувати емоції людей навколо, правильно їх інтерпретувати та реагувати на них. Вміння емоційно сприймати оточуючих дає змогу будувати ефективні взаємовідносини та зберігати позитивний імідж.

Одним з ключових аспектів емоційного інтелекту менеджера є самосвідомість. Це здатність розуміти власні емоції, їх вплив на роботу та взаємини з іншими. Самосвідомий менеджер здатен контролювати свої емоції, уникати конфліктних ситуацій та знаходити конструктивні рішення. Важливим аспектом емоційної самосвідомості є вміння розуміти власні мотиви і цінності, що дозволяє менеджеру керувати своїми діями та приймати рішення, які відповідають загальним цілям організації.

Іншим важливим аспектом емоційного інтелекту є емпатія. Це здатність співпереживати емоції та переживання інших людей. Емпатія дозволяє менеджеру краще розуміти потреби та очікування клієнтів, а також побачити ситуацію з точки зору підлеглих. Здатність виявляти емпатію сприяє зміцненню взаємодії з командою та підвищує рівень довіри.

Емоційний інтелект також включає у себе ефективне керівництво емоціями. Менеджер повинен вміти контролювати свої емоції та використовувати їх конструктивно. Важливо вміти позитивно реагувати на стресові ситуації, не допускати вибухів гніву або незадоволення. Таке керівництво емоціями дозволяє створити сприятливу атмосферу в колективі та підвищити продуктивність роботи.

Навички соціальної свідомості є також необхідним елементом емоційного інтелекту менеджера. Це здатність розуміти соціальні ситуації, виявляти толерантність та повагу до різних поглядів і культур. Соціальна свідомість допомагає встановлювати ефективні комунікаційні зв'язки з колегами та клієнтами, а також підтримувати гармонійні відносини в колективі.

Отже, емоційний інтелект менеджера має важливе значення у контексті економіки вражень. В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, здатність доцільно використовувати емоційний інтелект стає перевагою для компанії. Розуміння потреб та бажань клієнтів, вміння виявляти емпатію та ефективно спілкуватися з ними дозволяють створювати сильні зв'язки та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Емоційний інтелект менеджера також відіграє важливу роль у взаємодії з командою. Керівник, який виявляє емпатію до підлеглих, розуміє їхні потреби та навички, створює сприятливу робочу атмосферу та підтримує мотивацію. Він здатен ефективно керувати конфліктними ситуаціями та знаходити компромісні рішення. В результаті, емоційно інтелектуальний менеджер мотивує команду до досягнення високих результатів та сприяє розвитку їхнього потенціалу.

Крім того, емоційний інтелект менеджера впливає на його прийняття рішень. Здатність розпізнавати та оцінювати емоційні стани у себе та інших людей допомагає зробити обґрунтовані та збалансовані рішення. Враховуючи емоційну складову, менеджер здатен прогнозувати наслідки своїх дій та вибрати оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей. Зрештою, емоційний інтелект менеджера є ключовим фактором успіху у сфері маркетингу та продажів. Розуміння емоцій та вражень клієнтів дозволяє менеджеру налагоджувати ефективну комунікацію та створювати продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби та бажання. Менеджер з високим рівнем емоційного інтелекту може створити позитивне враження про бренд та сприяти його популяризації.

Загалом, емоційний інтелект менеджера в економіці вражень є невід'ємною складовою успіху. Володіння навичками емоційного інтелекту дозволяє менеджеру покращити спілкування з клієнтами та командою, керувати своїми

емоціями та впливати на емоційний стан оточуючих. Це створює сприятливий фундамент для розвитку бізнесу та досягнення високих результатів.

На завершення варто підкреслити, що емоційний інтелект не є вродженим, але може бути розвинутим і покращеним через навчання, самоаналіз та практику. Отже, менеджери повинні бути відкритими до розвитку свого емоційного інтелекту, оскільки це дасть їм перевагу в конкурентному бізнес-середовищі економіки вражень.

Емоційний інтелект менеджера має важливе значення у сучасній економіці вражень. Володіння навичками ЕІ допомагає менеджерам будувати міцні взаємовідносини зі співробітниками та клієнтами, приймати обґрунтовані рішення та досягати успіху у своїй сфері діяльності. Розвиток емоційного інтелекту є в аглядом необхідним кроком для кожного менеджера, оскільки це допомагає покращити ефективність роботи та досягнення поставлених цілей. Навички емоційного інтелекту можна розвивати шляхом участі в тренінгах, самостійного вивчення літератури з даної тематики, а також практикування в реальних ситуаціях.

Необхідно також зазначити, що емоційний інтелект менеджера не виключає інтелектуальну складову. Він складається з взаємодії між емоціями та розумом. Успішний менеджер повинен мати баланс між емоційною та раціональною складовими своєї особистості, використовуючи обидві сторони для досягнення найкращих результатів. Отже, емоційний інтелект менеджера має велике значення в контексті економіки вражень. Володіння навичками ЕІ сприяє покращенню комунікації, лідерським якостям та прийняттю обґрунтованих рішень. Це створює конкурентну перевагу для компанії та сприяє досягненню успіху в бізнесі. Тому, розвиток емоційного інтелекту менеджера повинен бути однією з пріоритетних цілей для кожного лідера, орієнтованого на досягнення високих результатів в економіці вражень.

### **Список використаної літератури:**

1. Федорова Ю. В. Емоційний інтелект менеджерів як додатковий актив організації. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій* : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 143-151.

2. Федорова Ю. В. Емоційний капітал менеджера як джерело доходів підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С.164-170.

*Кузьменко О.М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктура та технологій, м. Київ*

*Стрілок І.І., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктура та технологій, м. Київ*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОРМ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Умови сталого розвитку вимагають перегляду та вдосконалення форм міжнародних економічних відносин, з метою забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання, захисту навколишнього середовища та вирішення глобальних проблем. Це вимагає комплексного підходу, що враховує різні аспекти спільних зусиль країн-учасниць.

До ключових сфер, які потребують вдосконалення належать: торгівельна політика; інвестування та фінансування; міжнародне співробітництво та технологічний обмін.

Міжнародна торгівля може мати як позитивний, так і негативний вплив на сталий розвиток. З одного боку, міжнародна торгівля сприяє ефективному глобальному споживанню ресурсів, стимулює економічне зростання та покращує соціальний добробут, шляхом передачі товарів і послуг для задоволення регіонального попиту та збереження місцевих ресурсів [1]. Порядок денний у

сфері сталого розвитку на період до 2030 року визначає міжнародну торгівлю як «рушій інклюзивного економічного зростання та скорочення бідності, який сприяє просуванню сталого розвитку» [2]. Тому особливу увагу слід приділити: розвитку торгівлі за «зеленими» угодами (зниження митних бар'єрів для «зелених» товарів, стимулювання інвестицій у сталі проекти та спільну розробку «зелених» технологій); вуглецевому ринку (продавати і купувати квоти на викиди парникових газів, прикладом такого ринку є Європейська система торгівлі квотами на викиди); системі сертифікації та маркування (дозволяє споживачам розрізняти сталі продукти та полегшує торгівлю ними, допомагає стимулювати виробництво та споживання більш сталих товарів) тощо.

З іншого боку, міжнародна торгівля може також негативно впливати на екологічний та соціальний добробут, збільшуючи витік вуглецю, втрату біорізноманіття, вирубку лісів та поглиблюючи екологічну та соціально-економічну нерівність між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються.

Таким чином, необхідно сприяти впровадженню політики сталої торгівлі [3], яка надає пріоритет екологічним та соціальним аспектам (зниження торговельних бар'єрів для екологічно чистих продуктів і послуг, просування практики сталого виробництва та споживання, а також інтеграцію критеріїв сталого розвитку в торговельні угоди).

Останніми роками зростає визнання необхідності узгодження інвестиційної та фінансової діяльності з цілями сталого розвитку. Тобто відповідального інвестування, яке відкрито визнає важливість для інвестора екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG), а також довгострокового розвитку та стабільності ринку в цілому [4]. Рух до відповідального інвестування та фінансування відбувається на різних рівнях – від індивідуальних інвесторів до корпоративних гігантів, пенсійних фондів, фінансових установ та державних органів. Це створює потужний імпульс для розвитку нових інструментів і



підходів, що сприяють сталому розвитку, таких як «зелені» облігації, соціальні інвестиції, позитивні екологічні критерії та інші механізми.

Однак, щоб забезпечити ефективне функціонування відповідального інвестування та фінансування, потрібно вирішити деякі проблемні питання, одним з яких є відсутність стандартизованих підходів та метрик для оцінки сталості та впливу інвестицій. Це ускладнює порівняння та оцінку різних проєктів та портфелів з точки зору сталого розвитку. Необхідно підтримувати розвиток регуляторного середовища, яке сприяє відповідальному інвестуванню та фінансуванню. Запровадження механізмів заохочення, таких як податкові пільги або фінансові стимули для сталого інвестування, може сприяти збільшенню обсягів капіталу, що інвестується у сталі проєкти.

Удосконалення форм функціонування міжнародного співробітництва та технологічного обміну в умовах сталого розвитку є ключовим аспектом досягнення глобальних цілей сталості. Зростаючий глобальний обмін технологіями, знаннями та інноваціями відкриває можливості для вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетична нестабільність, нерівномірність розвитку та інші проблеми, що стоять перед світом.

Важливим завданням є створення сприятливого середовища для обміну та передачі технологій. Сюди можна віднести: зниження бар'єрів для доступу до технологій, спрощення ліцензування, передачу ноу-хау і засобів виробництва, а також спільні дослідження і розробки. Важливо, щоб така передача технологій була справедливою, забезпечувала взаємну вигоду і враховувала потреби країн, що розвиваються.

Процес удосконалення форм міжнародних економічних відносин не є одноразовим заходом, а є постійним процесом адаптації та розвитку. Він вимагає безперервного коригування політик, створення нових інструментів і механізмів, а також змін у сприйнятті та підходах до економічної діяльності. А також

узгоджених зусиль урядів, міжнародних організацій, наукових установ, бізнесу, суспільства та інших зацікавлених сторін. Забезпечення прозорості, відкритості та широкого залучення різних акторів сприятиме більш успішній реалізації сталого розвитку через міжнародні економічні відносини.

### **Список використаної літератури:**

1. Xu, Z., Li, Y., Chau, S.N. et al. Impacts of international trade on global sustainable development. *Nat Sustain* 3, 964-971 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>.
2. Trade. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/trade>.
3. Sustainable development. An official website of the European Union. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/sustainable-development\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/sustainable-development_en).
- 4 What is responsible investment? URL: <https://www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/investment-leaders-group/what-is-responsible-investment>.

*Tetiana Obydiennova,  
PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

*Andrii Leshchenko,  
applicant at the third (educational and scientific) level of higher education,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **MODELS OF IN-COMPANY PROFESSIONAL EDUCATION**

The analysis of the problem of in-house professional education is due to its insufficient development in theory and practice, the vagueness of the concept, the legal status of "in-house education", the increased requirements of socio-economic development and the educational order of employers. A study of the state of the problem of in-house vocational education showed that in most modern business organizations

there is no systematic approach to organizing staff training and in practice, individual aspects are most often considered and implemented.

The analysis of scientific literature showed that the problems of in-house vocational education are associated with a focus on the professional development of a student employee as the main goal, awareness of the need to form readiness and adaptation of the personnel of modern organizations to changing social conditions of life, individualization of the content of vocational education depending on the needs of business organizations, abilities trainees and the use of modern means and technologies of vocational training.

In this regard, it is necessary to resolve the existing contradiction between the increased need of business organizations for qualitatively new competent specialists – professionals and the insufficient level of development of scientific and theoretical approaches to providing in-house professional education.

In modern organizations, three models of in-house professional education are used. For the purpose of qualitative analysis, each model was compared according to the criteria of substantial advantages and disadvantages in practical activities.

1. The model of individual training and retraining of managers consists of the following elements: government training programs for managers; in-house training programs for managers.

Training is carried out in educational institutions and within the company on the basis of a developed and approved standard.

Advantages: breadth of the theoretical approach; high level of independent work of students; mass education; the quality of education; activation of students' resources for self-development; information exchange with employees of various organizations

Disadvantages: formality of the learning process; "subjectivism" of learning (the theoretical point of view of the teacher); requires an initially high level of knowledge and motivation to learn

2. The corporate training model for managers and employees consists of the following elements: adaptation and orientation program for newly hired managers, including acquaintance with the history of the company, organizational structure and corporate norms, rules, study of individual corporate regulatory documents; internship for newly appointed managers in order to quickly adapt to the company; advanced training of managers within the framework of their position, including the development of new work technologies, the study of new products and regulatory documents; development of a personnel reserve; rotation of managers.

Training is carried out in the educational structures of business organizations (corporate institutions, colleges, business schools) on the basis of corporate educational programs

Advantages: practical orientation of educational material; accessibility for employees of the organization (initially, high knowledge level); orientation of knowledge, skills and abilities to the goals of the company; active forms of learning for maximum mastery of the program by each participant; modern technical and information base; standardization of the program (technological corporate standards are focused on the goals of the company); responsibility of specialist teachers for the result of training to the management of the company

Disadvantages: limited theoretical approach; inaccessibility for all managers (training is conducted only for company employees); lack of interaction in the learning process with employees of other organizations and exchange of experience; "subjectivism" of training (the theoretical material is presented on the basis of the vision of the company)

3. The learning organization model consists of the following elements: top management training programs; as a rule, they are carried out on the basis of individual training and retraining of managers; training programs for management teams - the basis is the model of corporate training for managers; simultaneous training programs for all employees of the organization are carried out in accordance with the functional duties performed and certain areas of professional activity, such as: marketing, procurement and procurement, production and quality, sales and distribution, accounting and internal audit, finance, investment, lending, information systems and communications

Carried out independently by a specialist on the basis of an individual plan (scientific work, research activities, self-study)

Advantages: breadth of theoretical and practical approach; high level of independent work of students; mass education; activation of employees' resources for self-development; the orientation of knowledge, skills and abilities to solve the business problems of the company; active forms of learning for maximum mastery of the program by each participant; modern technical and information base; opportunity to generalize practical experience; orientation to professional personal growth

Disadvantages: the possibility of theoretical and practical deviations in the course of training; it takes a long period of time to carry out educational changes in the company

All typological educational models that exist today make it possible to carry out only professional training of personnel in companies. The synergetic approach in vocational education makes it possible to ensure the formation and personal development of professionals in various fields of activity of modern society.

*Прохорова В.В., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Колещук Н.Г.,  
здобувач 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ: ВПЛИВ ОСВІТИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РИНКУ ПРАЦІ**

Однією з проблем створення економіки знань в Україні є низька інноваційна активність економіки країни та відсутність розвинутої інноваційної інфраструктури. Це призводить до неефективності механізмів трансферу знань та технологій. Крім того, низький рівень капіталізації інтелектуального потенціалу призводить до погіршення інвестиційного клімату в науково-технологічному секторі [1]. Однак, дослідження показують, що найбільш розвинутою складовою економіки знань в Україні є навички для створення інновацій, тобто людський капітал [2]. Створення, поширення та використання знань є ключовим фактором для росту та розвитку. Однак, перехід до економіки знань має декілька потенційних проблем та викликів [3]. Нерівність доступу до інформації та освіти: Щоб створити ефективну економіку знань, потрібно забезпечити широкий доступ до інформації та освіти. Однак, багато країн і регіонів борються з цим, особливо у віддалених або бідних громадах. Це може привести до соціальної нерівності. Відставання у технологічному розвитку: Щоб стати економікою знань, країна або регіон повинен мати доступ до передових технологій, що дозволяють створювати, поширювати та використовувати знання. Технологічна відсталість може значно утруднити цей процес. Зміна у структурі робочих місць: Перехід до економіки знань може привести до втрати традиційних робочих місць, особливо у промисловості та сільському господарстві. Це може призвести до соціального

невдоволення та потреби у додатковій перепідготовці працівників. Захист інтелектуальної власності: У економіці знань інтелектуальна власність стає особливо цінною. Це може призвести до юридичних конфліктів щодо прав на інформацію та технології. Освітня система: Освітні системи потребують реформування, щоб гармонійно вписатися в економіку знань. Це включає зміну в навчальних планах, методах викладання та оцінювання знань.

Важливо врахувати ці виклики при плануванні переходу до економіки знань. З добре спланованим підходом, ці виклики можуть бути подолані шляхом розвитку:

- STEM-освіти: навчальні програми у цих областях можуть допомогти готувати здобувачів до роботи в секторах, де вимагається глибоке технічне розуміння.

- Навчання критичного мислення: економіка знань потребує робітників, які можуть аналізувати та розв'язувати складні проблеми.

- Підтримки навчання протягом життя: у швидко змінюваному світі знань важливо навчатися протягом усього життя, працедавці можуть підтримувати це, надаючи ресурси для неперервного професійного розвитку та навчання.

- Цифрової грамотності: цифрова грамотність є невід'ємною частиною економіки знань, що включає навички користування комп'ютером, розуміння та використання технологій, програмування та інше.

- Міждисциплінарності: замість навчання вузькоспеціалізованих навичок, міждисциплінарний підхід може бути корисним для підготовки здобувачів до широкого спектру можливостей в економіці знань, сприяти гнучкості та адаптивності.

Створення ефективної економіки знань в Україні вимагає стратегічних реформ для подолання низької інноваційної активності, відсутності розвинутої інноваційної інфраструктури та забезпечення широкого доступу до інформації та освіти, включаючи підготовку людського капіталу.

### **Список використаної літератури:**

1. Стояненко І. В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.
2. Турчіна С. Г. Розвиток економіки знань в умовах інтеграції України до світового господарства. *Вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Економіка*. 2017. Вип. 2(50). С. 31-36.
3. Oleksiv, I. and Mirzoieva, D. (2020), "Knowledge economy in Ukraine: current condition and problems of its development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7567> (Accessed 19 May 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.7

*Прохорова В. В., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Щербина Є.В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Стратегічне партнерство є важливим фактором у формуванні системи стратегічного управління соціально відповідальним бізнесом. Ця концепція передбачає спільні зусилля між підприємствами та іншими зацікавленими сторонами з метою досягнення спільних цілей, таких як забезпечення сталого розвитку, врахування інтересів спільноти та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, управління інноваційністю суб'єктів бізнесу взагалі та окремих бізнес-процесів. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів являє собою резюме стратегічних рішень, на основі яких здійснюється інноваційна діяльність на підприємстві [1].

Стратегічне партнерство між бізнесом та громадським сектором або неприбутковими організаціями може сприяти вирішенню соціальних проблем та



покращенню умов життя населення. Наприклад, підприємства можуть співпрацювати з місцевими громадами для реалізації проектів у сфері освіти, охорони здоров'я або екології. Це не лише сприяє поліпшенню соціального благополуччя, але й може мати позитивний вплив на імідж компанії та залучення нових клієнтів.

Переконання інвесторів розміщувати кошти у капіталі сучасних диверсифікованих підприємств вимагає вміння будувати та підтримувати стосунки. Не має значення, чи інвестиційна можливість полягає в абсолютно новому бізнесі, вдосконаленій бізнес-ідеї або традиційних продуктах, таких як акції чи нерухомість [2].

Стратегічне партнерство також важливо для досягнення сталого розвитку. Підприємства можуть співпрацювати з урядовими органами та міжнародними організаціями для розробки та впровадження стратегій, спрямованих на зменшення екологічного сліду та ефективне використання ресурсів. Це може включати впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів шкідливих речовин або підтримку відновлюваної енергетики.

Крім того, стратегічне партнерство може сприяти вирішенню етичних питань у бізнесі. Бізнес-партнери можуть об'єднувати зусилля для боротьби з корупцією, впровадження прозорих практик управління та забезпечення дотримання етичних стандартів. Це сприяє підвищенню довіри до бізнесу з боку споживачів та інших зацікавлених сторін.

Однак, стратегічне партнерство також може мати свої виклики. Наприклад, різні сторони можуть мати різні цілі та інтереси, що може призвести до конфліктів і труднощів у спільній реалізації проектів. Крім того, необхідно забезпечувати прозорість та взаємну відповідальність всіх партнерів у рамках стратегічного партнерства.

Загалом, стратегічне партнерство є важливим інструментом для формування соціально відповідального бізнесу. Воно дозволяє об'єднувати ресурси та експертизу різних сторін для досягнення спільних соціальних цілей, сприяє сталому розвитку та покращенню умов життя спільноти. Проте, ефективне стратегічне партнерство вимагає від учасників взаємного довіри, відкритості та взаємної вигоди. Також важливо зазначити, що стратегічне партнерство може сприяти інноваціям у бізнесі. Шляхом спільної роботи з академічними установами, дослідницькими центрами або стартапами, підприємства можуть розвивати нові продукти, послуги та технології, спрямовані на вирішення суспільних проблем. Це дозволяє створити конкурентні переваги, привернути інвестиції та розширити ринкову позицію.

Стратегічне партнерство також допомагає підприємствам змінювати свої внутрішні процеси та культуру, спрямовуючи їх на більш соціально відповідальний підхід. Це може включати впровадження етичних стандартів, забезпечення рівних можливостей для працівників, створення безпечних та здорових робочих умов, а також зменшення екологічного впливу бізнесу.

Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів являє собою резюме стратегічних рішень, на основі яких здійснюється інноваційна діяльність на підприємстві. Успішна інноваційна стратегія повинна мати варіанти, тобто переробляється в варіантах, які відображають минуле, поточний стан і очікування майбутніх подій; має довгострокові наслідки, беручи до уваги всі відповідні чинники, що впливають на бізнес, а також фактор часу [1].

Україна також не залишається осторонь цих процесів. В країні існують численні ініціативи та програми, спрямовані на розвиток соціально відповідального бізнесу та підтримку стратегічних партнерств. Держава, громадські організації та бізнес співпрацюють для створення сприятливої

економічної та соціальної атмосфери, де підприємства можуть бути соціально відповідальними та приносити користь суспільству.

У підсумку, стратегічне партнерство є важливим інструментом для формування соціально відповідального бізнесу. Воно дозволяє об'єднувати ресурси та експертизу різних сторін для досягнення спільних цілей, сприяє сталому розвитку та покращенню якості життя. Стратегічне партнерство сприяє вирішенню соціальних проблем, забезпечує зміни внутрішніх процесів бізнесу та сприяє інноваціям.

Україна має великий потенціал для розвитку соціально відповідального бізнесу та стратегічного партнерства. Країна стикається з численними соціальними викликами, такими як бідність, безробіття та екологічні проблеми. Шляхом об'єднання зусиль бізнесу, уряду та громадських організацій, можна досягти значних результатів у вирішенні цих проблем.

Один з прикладів успішного стратегічного партнерства в Україні – це ініціатива «Відповідальний бізнес в Україні». Ця ініціатива об'єднує бізнес-організації, уряд та громадські організації з метою сприяти створенню сприятливого середовища для соціально відповідального бізнесу. В рамках цієї ініціативи розробляються програми та проекти, спрямовані на підтримку соціально відповідальних підприємств, розширення їхніх можливостей та підвищення іміджу.

Крім того, важливо зауважити, що відповідальний бізнес та стратегічне партнерство не є лише важливими для великих корпорацій. Навпаки, вони можуть бути застосовані на будь-якому рівні бізнесу – від маленьких підприємств до стартапів. Кожна компанія може знайти свою нішу в соціально відповідальному бізнесі та розвинути свої стратегічні партнерства з місцевими громадами, неприбутковими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Наприклад, малі підприємства можуть співпрацювати з місцевими неприбутковими організаціями для здійснення благодійних акцій або спонсорвання проектів у сфері освіти та культури. Це не лише підтримує

соціальне благополуччя, але й сприяє популяризації бренду підприємства та залученню нових клієнтів.

Стартапи можуть встановлювати стратегічні партнерства з академічними установами або інкубаторами, що сприяє обміну знаннями та ресурсами, а також підтримці інноваційних проєктів.

У кожному випадку важливо, щоб стратегічне партнерство було засноване на взаємній довірі, відкритості та спільних цілях. Спільна розробка стратегій, обмін досвідом та ресурсами, а також взаємна відповідальність сприяють ефективному виконанню проєктів та досягненню позитивного впливу на суспільство.

Отже, стратегічне партнерство є ключовим фактором у формуванні соціально відповідального бізнесу. Це підтримує сталий розвиток, сприяє вирішенню соціальних проблем та сприяє інноваціям. Україна має потенціал для розвитку цих процесів, і підприємства будь-якого розміру можуть знайти свою роль у сприянні соціальному прогресу через форми стратегічного партнерства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108-116. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>.

2. Ареф'єва, О., & Титикало, В. Збалансований механізм формування стратегії машинобудівного підприємства в умовах трансформацій при просторово-процесному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 13(26). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/447>

*Oleksandr Savchenko,  
first-year student of the third (educational and scientific)  
level of higher education,  
Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **PERSONNEL DEVELOPMENT AND TRAINING IN THE INTERNAL CONSULTING SYSTEM: STRATEGIES AND TOOLS**

In today's business environment, internal consulting plays a significant role in supporting effective enterprise management. To ensure the success of such a system, it is necessary to provide an elevated level of staff qualification and their continuous development. In this article strategies and tools for staff training in the internal consulting system, relevant to the Ukrainian context, will be discussed.

One of the most important aspects of a successful enterprise's activity is the creation of an effective personnel management system. The organization's management activities are always based on the principles, methods and forms of management, which involve influencing human interests through economic, psychological or administrative management [1].

To improve the qualifications of employees, various approaches and methods can be used, including classic training sessions as well as usage of modern technologies. It is important to consider national peculiarities and the specifics of the enterprise.

Today, when organizing the work of enterprise personnel, it is necessary to use online services for working with documents, file sharing, administrative tasks, etc. In the context of personnel's remote work, modern acquisitions of IT technologies provide a large number of tools that will help to effectively organize their work in modern conditions [2].

It should be noted that a key factor in successful learning is the development of a personnel training and certification system that takes into account the needs of the enterprise and the specifics of internal consulting. To achieve this, the following

strategies can be used: internal trainings and seminars: preparation and conducting of training events for personnel within the enterprise, involving external experts; participation in professional communities and networks: promoting the development of professional skills among employees through communication and experience exchange; e-learning: using online courses, webinars, and other interactive learning forms to develop skills and gain new knowledge; coaching and mentoring: creating a support and training system for employees based on interaction with senior colleagues or external experts; career planning and development: supporting employees in identifying and achieving their professional goals, developing individual learning plans.

To implement training strategies, it is necessary to use various tools that allow adapting the learning process to the needs and capabilities of employees. Modern learning tools may include the following components: multimedia technologies: use of video, audio, presentations and other formats to support the learning process; social media: use of social networks and other platforms for communication and knowledge sharing among employees; mobile learning: development and implementation of mobile applications and platforms that allow employees to learn anywhere and anytime; virtual training: creation of a virtual environment for trainings and simulations that provides a realistic experience and involvement of participants; evaluation and tracking of results: using a learning management system (LMS) and learning data analytics to monitor progress and measure employee learning outcomes.

Personnel development and training is a key aspect for the successful functioning of the enterprise in the internal consulting system. The use of effective strategies and training tools adapted to the Ukrainian context helps to improve the qualifications of employees and ensure their continuous professional development.

After the strategies and tools of personnel training in the system of internal consulting has been considered, it is also important to focus on the problems and challenges that the company may face in the process of implementing such training

programs. Some of the possible problems are listed below as well as few recommendations for solving them:

- lack of a strategic approach to personnel training: enterprises must develop a clear training strategy that reflects the business goals and needs of the company. This may include identifying priority skills to be developed and establishing mechanisms for evaluating learning outcomes;

- limited training budget: companies should strive to optimize training costs by using effective and affordable tools, such as online courses, virtual trainings, as well as cooperation with universities and professional associations;

- motivating employees to learn: companies can create an incentive system that takes into account professional growth, bonuses and career development support to encourage employees to actively participate in training programs;

- adaptation to modern technologies: enterprises must constantly monitor new technological trends and introduce them into the educational process in order to ensure the development of relevant skills and knowledge of employees.

Considering the mentioned problems and recommendations, enterprises can achieve effective personnel development in the system of internal consulting. The following steps can help ensure successful employee training and development:

- regular audit of training needs: conducting a systematic analysis of personnel needs for new knowledge and skills, which will allow enterprises to adapt training programs to changes in the business environment;

- providing support and resources for training: management must actively support training initiatives and provide sufficient resources for their implementation, including time, funding and access to specialists;

- a learning culture creation: formation of a positive attitude to learning at the corporate culture level, including mutual assistance, exchange of knowledge and support for professional development;

– evaluation and improvement of training results: implementation of a training results data collecting and analyzing system, which will allow problems identification and making appropriate adjustments to training programs.

In result, following these recommendations, enterprises will be able to ensure the successful personnel development in the system of internal consulting, which will contribute to the improvement of management efficiency and the strategic business goals achievement.

### **References:**

1. Prokhorova V. V. Svitovyi dosvid systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi / Prokhorova V. V., Chobitok V. I, Shamarina U. V. // Upravlinnia ekonomichnymy systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii :kolektyvna monohrafiia za red. d.e.n., prof. Prokhorova V. V. – Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2020. S 297.

2. Obydiennova, T., Vasylieva, M., Kovalov, V., & Mykhalchenko, H. (2021). Metody orhanizatsii roboty personal pidpriemstv v suchasnykh umovakh. Adaptivne upravlinnia: teoriia I praktyka. Seriia Ekonomika. 2021. № 10(20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05).

*Simkova T.O., PhD., Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Air Transport Economics,  
National Aviation University, Kyiv*

*Krylenko E.S., student,  
National Aviation University, Kyiv*

## **DIRECTIONS OF IMPROVING THE QUALITY OF SERVICES OF TRANSPORT ENTERPRISES**

The modern development of the national economy is characterised by integration processes in the international economic space and the orientation of structural changes in favour of the service sector. In the context of these transformations, the question of the need to improve the quality of services as a key factor in ensuring the competitiveness of



national industries inevitably arises. Therefore, the most important problem of the transport and logistics complex is to improve the quality of services, which significantly affects the efficiency of the entire industry.

The problem of transport service quality should be considered in different aspects, each of which has its own purpose and therefore requires a detailed study. The economic aspect of service quality remains the most complex, and therefore the least developed. Its peculiarity lies in the fact that the economic side of quality is manifested only in the process of service provision.

Economic science studies not consumption itself, but the result of a particular use value. From an economic point of view, it is not the properties of transport services themselves that are important, but the extent to which they satisfy a social need.

The factors that determine the quality of transport services include those aimed at achieving results and the quality of the process. The first group of factors includes: reliability – when they are trustworthy and meet the needs of customers; accessibility – how access is provided and what the waiting time is; reputation – when customers can trust transport organizations; safety – services related to safety and risk for customers and understanding their needs in terms of what transport providers do to identify them [1].

The second group includes such factors as staff politeness, competence, communication skills, and no factors that take into account how the image of transport services is affected by the appearance of employees, service premises, etc.

When assessing the quality of transport services, users pay attention to the compliance of the expected result, which is formed by their practice of using transport services, feedback from other customers, advertising and other forms of communication.

In order to improve the performance of enterprises, it is necessary to close the gap between the expected and actual quality of various transport services, which is caused by

an incorrect assessment of user expectations, misunderstanding of the quality of services, low quality and inaccurate advertising [2].

The quality of transport services is the degree to which a particular need is met. In the context of market relations and the entry of transport into the Western European system, the quality of transport services is becoming increasingly important, with the main measure being standards developed on a scientifically sound methodological basis.

Improving the quality of transport services is an important factor in increasing the revenues of the industry's enterprises, which in the current environment, along with their availability, has become the main key to success in the specific struggle for additional funds to support the development of innovative processes in transport. Ensuring high quality transportation means taking full account of the interests of service consumers and being prepared to offer new types of service that are in demand, and, based on market research, forecasting future needs, finding ways and methods to attract cargo owners and the public to various types of transportation [3].

In today's environment, there is no other way for transport companies to overcome the crisis and ensure the survival of the industry than by improving the quality of services, expanding their range, and working with customers in a professional and civilized manner.

All possible consumer properties or characteristics of passenger transportation should be combined into groups of quality indicators, such as information services, comfort, travel speed, baggage safety and passenger safety. In addition, economic indicators of services (the cost of delivering passengers from the point of departure to the destination), as well as the cost of additional services along the way, are additionally taken into account.

Consumer characteristics of freight transport, which reflect the quality of transport services provided to enterprises, are the timeliness of delivery and safety of transported goods. For companies with continuous production, along with timeliness, the

rhythmicity of raw material supplies is used. When assessing the quality of freight transport, economic efficiency indicators are taken into account.

Requirements for the quality of transport services are manifested through the specific needs of individual passengers and cargo owners, as well as through the specifics of the functioning of enterprises with a view to their rational provision of services, so their quality will largely depend on the requirements of users to the conditions and results of the transportation process.

The above description of the quality indicators of transport services allows us to imagine the complexity of the transportation process when it comes to determining which of the options under consideration should be preferred. These issues are solved at all levels of planning and management of transport operational activities on the basis of the methodology for determining economic efficiency in the new conditions of operation of transport enterprises.

#### **List of references:**

1. Сімкова Т.О., Панчошна Т.М. Розвиток інтегрованої системи управління якістю підприємств авіатранспортної сфери. *Економічний науково-практичний журнал Причорноморські економічні студії* Випуск 65. Частина 1. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.65-23>.
2. Арефєва О.В., Сімкова Т.О., Лисиця Ю.Б. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2018. № 12. С. 224-231.
3. Сімкова Т.О., Кравчук Н.М. Організаційно-економічне та фінансове забезпечення системи управління якістю підприємств повітряного транспорту. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О.В..* К.: ФОП Маслаков, 2018. С. 363.

*Ус Ю.В., к.е.н., доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Сластьяникова К.І.,  
асистент,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ГУМАНІТАРНА ОСВІТА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Освіта – це наука і мистецтво озброїти людей різного віку знаннями про труднощі і проблеми, з якими їм, імовірно, доведеться зіткнутися, та засобами їх подолання. Вищого рівня професійної освіти неможливо досягти без загальної гуманітарної освіти. За висловом видатного французького філософа та етнографа Леві – Строса «XXI століття буде століттям гуманітарних наук або його не буде». Такий висновок свідчить про радикальну переоцінку місця і ролі гуманітарного знання в системі культури.

Гуманітарна освіта – це найбагатогранніша сфера. І вона зовсім не зводиться до літератури та мистецтва. У неї входять і економіка, і психологія, і юриспруденція, і величезна кількість інших наук. Об'єднує їх одне – всі вони вивчають людську особистість і людське суспільство [2].

З-поміж загальних тенденцій розвитку гуманітарної освіти ми виокремлюємо такі: тенденція до мультикультуралізму, тенденція до реалізації компетентнісного підходу, тенденція до індивідуалізації та диференціації. Ці тенденції сприяють розвитку системи відкритої освіти та визначають стратегії пошуку нових моделей відкритих освітніх ресурсів. Вільний доступ до знань та вільне використання навчальних матеріалів надасть можливість різним верствам населення (наприклад, мігрантам, іншомовному населенню) отримати освіту за їх бажаннями і потребами [1].

Вивчення предметів гуманітарного циклу має стати необхідним комплексом знань з проблем розвитку людини, її взаємовідносин із соціальним і природним середовищем, їх вивчення має допомагати молодій людині пізнати етапи суспільної історії, осмислити феномен культури, сенс власного буття та існування людства.

Сутність сучасного гуманітарного знання полягає в тому, що його основою виступає людина і як суб'єкт, і як об'єкт, і як самоціль. Це системне, цілісне й водночас розмаїте знання про людину, її творчої активності в світі. Призначення цього знання – бути надійним фундаментом сучасної людської мудрості, заснованої на синтезі досягнень філософії, соціології, психології, політології, економіки, культурології, історії та інших наук. Без гуманітарного знання неможливе осмислення соціальної реальності, оскільки саме воно найбільш адекватно моделює цілісну картину і динаміку світу, дозволяє вийти на вищий рівень аналізу соціальних проблем. Носіями такого знання мають стати всебічно підготовлені спеціалісти, які відчують себе спадкоємцями світової і вітчизняної культури і адекватно відповідають сучасним вимогам професійної та світоглядної компетенції.

Гуманітарна освіта не може бути «нав'язана», вона повинна бути їх потребою, і потрібно вирішувати задачу стимулювання самостійності та зацікавленості. Тобто, гуманітарна освіта мусить сформувати в людини здатність до самоаналізу, самосвідомості, до рефлексії себе і навколишніх подій: духовних, історичних, політичних, економічних, екологічних, соціальних і природних.

Незаперечно, що питання модернізації гуманітарної освіти на сьогоднішній день стає визначальним в системі економічного розвитку України. Адже в умовах правової, демократичної, соціальної держави, коли структурується нова система цінностей та соціальних пріоритетів, завдання реформування системи

гуманітарної освіти, яка повинна закладати життєві настанови особистості, набуває особливої актуальності. Сьогодні саме від інтелектуального рівня розвитку людини, від її знань, а також від моральної позиції залежатимете сучасний економічний та соціальний прогрес. Тому так важливо простежити зміст та спрямованість, стратегію найближчі перспективи розвитку гуманітарної освіти, від яких залежить характер і світогляд наступних поколінь [1].

На жаль, гуманітарна освіта в традиційному сприйнятті не стала для усіх, або більшості внутрішньою потребою і затребувана лише незначним прошарком інтелектуалів. Її обмеженість, або навіть недостатня увага до неї, втілюються у негативні прояви.

У теперішніх умовах останнє завдання стає найважливішим, адже майбутні фахівці працюватимуть у «гуманітарному середовищі», де визначальним є людський фактор, де моральні та духовні якості є первинними щодо процесів, характерних бізнес-середовищу. Процес гуманітаризації економічно обумовлений, адже «людина – центральна ланка виробництва».

#### **Список використаної літератури:**

1. Денічева О. І. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету / О. І. Денічева. // № 2 (2016). С. 163-169
2. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.

*Філяр С.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Бондарчук І.В.,  
аспірант кафедри економіки,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕНЕРГЕТИЦІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Зростає визнання того, що поточна лінійна модель нашої економіки є вкрай нежиттєздатною, і нам потрібно рухатися вперед із сталим способом ведення бізнесу та створення багатства. Більш стійка модель, яка називається циркулярною економікою, де ресурси циркулюють в економіці та суспільстві, розглядається як життєздатний варіант для заміни лінійної моделі. Відповідно до Європейського Союзу, ЦЕ є моделлю, де вартість продуктів, матеріалів і ресурсів зберігається в економіці якомога довше, а утворення відходів мінімізоване [1].

Багато електроенергетичних систем переповнені даними, і промисловість почала уявляти системи наступного покоління (розумні мережі), керовані штучним інтелектом та машинним навчанням.

Електроенергетичні системи спричиняють приблизно чверть антропогенних викидів парникових газів щороку [2]. Крім того, оскільки будівлі, транспорт та інші сектори прагнуть замінити види палива, що викидають вуглекислий газ попит на електроенергію з низьким вмістом вуглецю зростатиме. Щоб зменшити викиди від систем електроенергії, суспільство повинно зробити:

– Швидкий перехід до джерел електроенергії з низьким вмістом вуглецю (таких як сонячна, вітрова, гідро- та ядерна) і поступова відмова від джерел викидів вуглецю (таких як вугілля, природний газ та інші види викопного палива).

– Зменшити викиди від існуючих електростанцій, що викидають CO<sub>2</sub>, оскільки перехід до електроенергії з низьким вмістом вуглецю не відбудеться миттєво.

На сьогоднішній день багато методів машинне навчання використовувалися для прогнозування пропозиції та попиту на електроенергію. Про формування методи використовували історичні дані, вихідні дані фізичної моделі, зображення та навіть відеодані для створення коротко- та середньострокових прогнозів сонячної енергії, енергії вітру, гідроенергетика, попит [3]. Також дані методи охоплюють різні типи керованого машинного навчання, нечіткої логіки та гібридних фізичних моделей і використовують різні підходи до кількісної оцінки (чи не кількісної оцінки) невизначеності. На більш детальному просторовому рівні деякі роботи намагалися зрозуміти конкретні категорії попиту, наприклад, шляхом об'єднання домогосподарств або шляхом дезагрегування сигналів електроенергії за допомогою теорії ігор, оптимізації, регресії та/або онлайн-навчання.

Машинне навчання може допомогти покращити існуючий (централізований) процес планування та диспетчеризації шляхом прискорення проблем оптимізації енергосистеми та підвищення якості оптимізаційних рішень.

Багато роботи, насамперед, щодо оптимізації, а також із використанням таких методів, як нейронні мережі, генетичні алгоритми та нечіткі логіки, зосереджено на покращенні здатності до вирішення проблем оптимізації енергосистеми. Машинне навчання також можна було б використовувати для наближення або спрощення існуючих проблем оптимізації. Динамічне планування і безпечне навчання підкріплення також можуть бути використані для балансування електричної мережі в режимі реального часу [4].



### **Список використаної літератури:**

1. A systematic literature review of the transition to the circular economy in business organizations: Obstacles, catalysts and ambivalences <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620355384>.
2. World Economic Forum. (2019). "Digital Transformation Initiative: Electricity Industry." Retrieved from <https://www.weforum.org/whitepapers/digital-transformation-initiative-electricity-industry>.
3. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2019). "Innovation Landscape for a Renewable-Powered Future: Solutions to Integrate Variable Renewables." Retrieved from <https://www.irena.org/publications/2019/Feb/Innovation-landscape-for-a-renewable-powered-future>.
4. Modern Applications of Machine Learning in Energy Sector <https://www.projectpro.io/article/applications-of-machine-learning-in-energy-sector/770>

*Філяр С.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Глембицький О.В.,  
аспірант кафедри економіки,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

### **ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Інтелектуальний капітал – це набір ресурсів підприємства, які включають у себе знання, інформацію, навички та інтелектуальні властивості, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства [1, с. 305]. У світі відбувається стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, що стає все більш актуальним для підприємств у формуванні їхнього інтелектуального капіталу.

Штучний інтелект – це область науки, яка займається створенням програм та систем, які можуть самостійно приймати рішення та виконувати завдання, що

зазвичай потребують інтелектуальних зусиль людини [2]. Використання технологій штучного інтелекту може значно покращити процеси формування інтелектуального капіталу підприємств. Зокрема, можна використовувати технології машинного навчання для збору та аналізу великих обсягів даних, що допомагає підприємствам зробити більш обґрунтовані рішення [3, с. 256]. Крім того, технології обробки природної мови можуть використовуватися для автоматичного аналізу текстової інформації, наприклад, звітів, відгуків клієнтів та інших джерел, що допомагає підприємствам отримати більше інформації щодо діяльності та вимог клієнтів.

Однією з головних переваг використання технологій штучного інтелекту є зниження часу на аналіз даних та прийняття рішень. Так, використання технологій машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних та роботу з ними, що зменшує час та зусилля, які необхідно витратити на ці процеси [4, с. 42]. Крім того, використання технологій штучного інтелекту дозволяє забезпечити більш точне та об'єктивне прийняття рішень, оскільки програми та системи штучного інтелекту не піддаються впливу емоцій та особистих поглядів.

Іншою перевагою використання технологій штучного інтелекту є можливість використання їх у багатьох галузях та напрямках діяльності підприємств. Так, наприклад, технології машинного навчання можуть бути використані для автоматизації процесів виробництва та оптимізації логістики, а технології обробки природної мови – для аналізу відгуків клієнтів та вдосконалення продуктів та послуг підприємства [5, с. 49].

Хоча використання технологій штучного інтелекту може значно полегшити процес формування інтелектуального капіталу підприємств, воно також несе в собі певні ризики та виклики, які потрібно враховувати.

Один з головних викликів пов'язаних з використанням технологій штучного інтелекту – це необхідність великих фінансових витрат на їх впровадження та

обслуговування. Крім того, для використання деяких технологій ШІ необхідна велика кількість даних, що може бути проблемою для деяких підприємств.

Іншим викликом є необхідність високої кваліфікації фахівців, які будуть відповідати за впровадження та обслуговування технологій ШІ. Це може бути проблемою для підприємств, які не мають достатньої кількості кваліфікованих фахівців.

При використанні технологій штучного інтелекту також необхідно враховувати можливі ризики, пов'язані зі збором та обробкою даних. Зокрема, використання даних, що містять особисту інформацію, може призвести до порушення приватності клієнтів та зібрати певний обсяг критики та негативних відгуків щодо діяльності підприємства.

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту може бути ефективним інструментом в формуванні інтелектуального капіталу підприємств. Зокрема, використання таких технологій, як машинне навчання та обробка природної мови, може значно збільшити швидкість та точність аналізу даних та дозволити підприємствам більш ефективно відповідати на вимоги ринку та клієнтів.

Однак, використання технологій штучного інтелекту пов'язане з певними ризиками та викликами, такими як високі фінансові витрати, необхідність високої кваліфікації фахівців та можливість порушення приватності даних. Для успішного впровадження технологій штучного інтелекту необхідно детально вивчити всі можливі наслідки та ризики, а також забезпечити достатній рівень кваліфікації фахівців, що будуть відповідати за їх впровадження та обслуговування.

Наслідки використання технологій штучного інтелекту можуть бути значними для підприємств, що залежать від якості та точності аналізу даних та інших елементів інтелектуального капіталу. Тому, важливо детально проаналізувати всі можливі наслідки та ризики, щоб зробити обґрунтований вибір щодо використання технологій штучного інтелекту в діяльності підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Новаківський І.І. Застосування штучного інтелекту для управління інноваційними процесами у ланцюгах вартості / І.І. Новаківський, Г.В. Рачинська // *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2011. № 720. С. 303-309.
2. Курепін В. М. Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом та професійними ризиками на підприємствах [URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11483](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11483).
3. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. К.: Ін-т екон. прогноз. НАН України, 2009. 297 с.
4. Кизим М. О. Перспективи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту в економіках країн світу та України : монографія / Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Шостак І. В. Х. : ВД «Інжек», 2012. 492 с.
5. Ковтуненко К. В. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін: моногр. / К. В. Ковтуненко: ФОП Бондаренко М. О., 2014. 496 с.

*Філяр С.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Коваль Д.О.,  
аспірант кафедри економіки,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

### **РІВНІ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ**

Нові знання є тією рушійною силою, яка трансформує стан економічної системи, розвиваючи її, і здійснює періодичні якісні переходи. Упродовж довгого часу виробництво знань як інноваційний процес розглядалося переважно як феномен, що відноситься тільки до тих галузей, для яких характерні так звані високі технології, виготовлення нових зразків продукції безпосередньо на базі конкретних наукових досліджень і технічних розробок, технологічні нововведення. Проте практика спростувала такий вузький підхід до ефективного

управління, довівши, що не може бути галузей і виробництв, які не використовують нові знання у виготовленні продукції, наданні послуг і самих методах управління [1]. Таким чином, суб'єкти інноваційної екосистеми можна розділити на дві категорії: генератори інновацій, тобто ті, хто безпосередньо бере участь в їх створенні, і реплікатори інновацій (інвестори, фонди), які допомагають інноваторам.

Залежно від масштабів функціонування доцільно виділити наступні рівні інноваційних екосистем (рис. 1) :

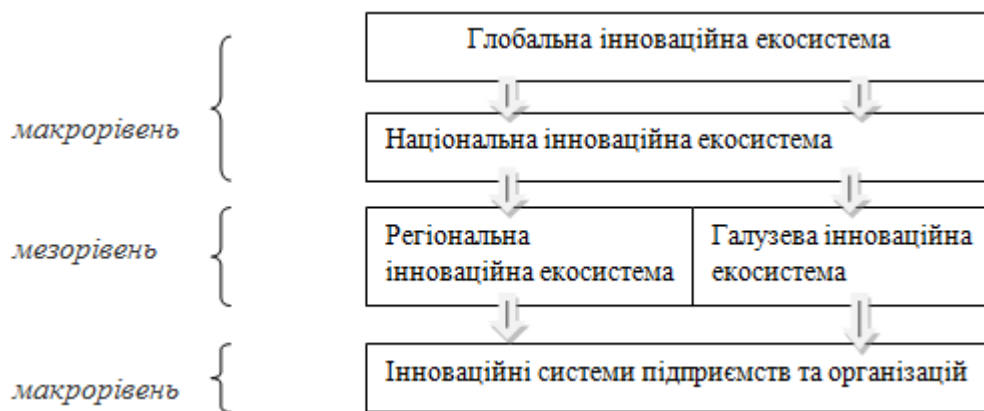


Рис. 1. Ієрархія інноваційних екосистем

– *макрорівень*. По-перше, це глобальна інноваційна екосистема, т. е. середовище з властивими їй учасниками, в якому здійснюються глобальні інноваційні проекти для реалізації проривів у визнаних галузях знань (фотоніка, нано і біотехнологія, цифровізація, енергетика та ін.). По-друге, це національна інноваційна екосистема, що має на увазі сукупність зусиль держави, діяльності бізнес і інших організацій різних організаційно-правових форм і приватних осіб, спрямованих на створення, розвиток, збереження, поширення нових знань і перетворення їх в технології, продукти (послуги);

– *мезорівень*: регіональні і галузеві інноваційні екосистеми. Регіональні

екосистеми є основою національних екосистем і повинні забезпечувати реалізацію державної інноваційної політики на рівні регіонів.

Галузеві екосистеми розвиваються, як правило, на платформі теорії відкритих інновацій, державно-приватного партнерства, організації дослідницької діяльності усередині корпорацій і створення мережі малих інноваційних підприємств;

– *мікрорівень*, т. е. інноваційні екосистеми підприємств і організацій, до складу яких входять самі компанії і формовані ними мережі постачальників, ринкових посередників, споживачів і конкурентів. Сюди також можна віднести формування екосистем продуктів компанії, які гармонійно доповнюють один одного і дозволяють споживачам при спільному використанні відчувати додаткові зручності і переваги [2]. Для самого підприємства екосистема продуктів дозволяє ускладнити перехід споживача до продукції конкурентів, формувати підвищену лояльність до бренду, понизити витрати на рекламу тощо.

Екосистемний підхід розглядає інноваційні системи усіх рівнів в якості динамічної сукупності організацій і інститутів разом з різноманітним їх внутрішнім зв'язком. Вони складаються з економічних агентів, їх взаємовідносин і інноваційного середовища, що включає ідеї, технології, правила і норми культури і соціально-економічної взаємодії.

### **Список використаної літератури:**

1. Bystryakov I. K., Klynovyy D. V. (2019) Platformna ekonomika prostorovykh biznes-ekosystem yak innovatsiynny trend staloho rozvytku [Platform economics of spatial business-ecosystems as an innovative trend of sustainable development]. *Nauka ta naukoznavstvo*, 3(195), 3-25. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2019.03.003>. (in Ukrainian)
2. Wessner C. W. Entrepreneurship and the Innovation Ecosystem. Policy Lessons from the United States // *The Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. – Germany, 2004.

*Черненко Ю.Ю., к.е.н.,  
доцент кафедри краєзнавчо-туристичної роботи,  
соціальних і гуманітарних наук,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ПРО ВАЖЛИВІСТЬ ЗНАНЬ З ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРАЄЗНАВЧО-ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інтелектуалізація управління стійким розвитком сприяє використанню інноваційних підходів та новаторських ідей для забезпечення ефективного розвитку будь якої галузі, тому знання про охорону прав та об'єкти інтелектуальної власності є надзвичайно важливими для розвитку краєзнавчо-туристичної діяльності в умовах соціально-орієнтованої економіки, що фокусується на дослідженні і просуванні культурно-історичних аспектів в певному регіоні.

1) Знання правових аспектів пов'язаних з інтелектуальною власністю (далі – ІВ) дозволяють захистити та запобігти недобросовісній конкуренції. Велика кількість краєзнавчих та туристичних об'єктів мають велику цінність і потенціал для привабливості окремої місцевості для туристів. Захищаючи права на ці об'єкти, зокрема через патентування або реєстрацію авторських прав, можна забезпечити їх унікальне використання та ексклюзивність, що сприятиме розвитку туризму в окремому регіоні [1].

2) Знання про ІВ допомагають прискорити інноваційні процеси та розробку нових продуктів і послуг у цій сфері. ІВ включає не тільки фізичні об'єкти, такі як пам'ятники архітектури, природні пам'ятки або народні ремесла, але й комерційні таємниці, технології, торговельні марки та інші нематеріальні активи. Обізнаність про охорону прав на ці активи дозволяють бізнесу підтримувати іновативність у туристичному секторі, стимулюючи дослідження, розробку нових ідей та впровадження передових світових практик [2, с.157-160].

3) Знання про охорону прав та ОІВ також сприяють розвитку краєзнавчо-туристичної роботи шляхом забезпечення захисту та збереження культурної спадщини регіону. Багато краєзнавчих об'єктів мають історичну, культурну та етнографічну цінність через що можуть стати об'єктом копіювання, незаконного використання або знецінення. Обізнаність про охорону ОІВ допомагає забезпечити їх адекватну охорону, реставрацію та раціональне використання з метою збереження культурного спадку для майбутніх поколінь.

4) Знання про права та об'єкти ІВ сприяють розвитку краєзнавчо-туристичної роботи через можливості їх комерціалізації. ІВ може бути об'єктом ліцензування, комерційної концесії або створення партнерських угод, що дозволяє отримувати дохід від використання туристичних продуктів та послуг, що стимулює підприємництво, повертає інвестиції і сприяє розвитку туристичної індустрії регіону або країни в цілому [2, с.160-163].

Зважаючи на інтелектуалізацію управління стійкого розвитку, вкрай важливо, щоб усі суб'єкти галузі мали ясне уявлення про можливості ІВ та роль стратегії управління нематеріальними активами. Таким чином, знання про права та об'єкти інтелектуальної власності є необхідними для розвитку краєзнавчо-туристичної роботи в умовах соціально-орієнтованої економіки, сприяють захисту інтелектуальної власності, стимулюють інновації та конкурентоспроможність підприємств, що дає шанс зробити галузь однією з найперспективніших у післявоєнному розвитку України.

#### **Список використаної літератури:**

1. Романенко О. О. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності / О. О. Романенко, О. Г. Яворська // *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 5-9. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_8_3).

2. Інноваційні технології в туризмі : навч. посібник / Н. М. Влащенко, М. В. Тонкошкур ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 214 с. Режим доступу: [http://eprints.kname.edu.ua/61897/1/2022\\_22%D0%9D.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/61897/1/2022_22%D0%9D.pdf).



*Ya. V. Yukhman, Candidate of Economics, Assoc. Prof.,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

*V. Z. Chukhrai,  
an applicant of the third (educational and scientific) level of higher education,  
Ukrainian engineering pedagogics academy, Kharkiv*

*B. R. Korzh,  
an applicant of the second (master's) level of higher education,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

## **THE PHENOMENON OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE MODERN MANAGEMENT MODEL**

Leadership as a phenomenon in the context of the transformation of the modern management model reflects the essence and role of leadership in the effective management of institutions and organizations in the period of changes and transformation. The modern management model differs from traditional approaches as it emphasizes flexibility, innovation, adaptability and is able for rapid transformation.

Uncertainty, risk and crisis phenomena characterize predominantly the current state of Ukraine's economy. According to the State Statistics Service of Ukraine, by the end of 2022, the actual GDP of Ukraine decreased by about 30%. Unlike this, such a significant decrease of GDP within one calendar year did not occur even during the Second World War.

Being essentially caused by the COVID-19 pandemic, and followed by the military activities that stroke the entire territory of the country, the instability of the national currency, the deficit of the state budget, the crisis of the banking system, the outflow of capital and intelligence, the migration of the workforce, the relocation of business, the disruption of the dynamics of export-import operations as well as the decrease investment attractiveness, all the above said act as destabilizing factors that slow down the processes of the country's development, its globalization, establishment

and strengthening of economic relationships between partner states. They hinder Ukraine's internationalization and informatization.

In this context, human potential and its development become more and more significant. Hence, changes in production lead to changes in working conditions and the management system. To solve the outlined issues as well as to develop effective management tools and steps aiming at overcoming the country's crisis and its fast post-war reconstruction there is required the following: an efficient management of highly intelligent labour resources, implementation of flexible hard- and soft-skills, professionalism and responsibility of managers at various levels. Therefore, it is extremely important to study the domestic and foreign experience of the leadership phenomenon in the context of the transformation of the modern management model, which determines the relevance and promptitude of the research.

G. Dmytrenko, B. Kukhti, N. Nyzhnyk have made a significant contribution to the study of modern leadership in public administration. The phenomenon of leadership was reflected in the works of the representatives of behavioural approach, such as D. McGregor, K. Levine, R. Likert, R. Blake and J. Mouton. An effective leadership as a personnel resource was studied in the works of A. Voytenko, V. Prokhorova, D. Moroz, V. Yakobchuk [1-5]. However, despite a significant number of studies, the issue of the phenomenon of leadership in the context of the transformation of the modern management model requires in-depth study. This is primarily due to changes in economic, technological and social conditions that require institutions and organizations to change in order to remain competitive and successful.

According to the domestic scientific sources, leadership is interpreted as a phenomenon that spontaneously arises and develops in the system of informal, unregulated relationships between people and, at the same time, it acts as a means of organizing and managing relationships of this type [1]. The basis of leadership is the

process of interpersonal influence between a leader and his/her followers, in which both the leader and his/her followers act as the initiator of group action [4].

The key features of the leadership phenomenon in the context of modern management include the following:

1. Vision and Strategy: leaders must have a clear vision of the future and develop strategies aimed at achieving the goals for their organization. They shall express the ability to analyse external and internal environments, anticipate trends and develop comprehensive innovative solutions.

2. Cooperation and Teamwork: modern management highlights the importance of cooperation and teamwork. Leaders shall help create effective teams where each member can contribute and feels important in order to achieve the shared goals.

3. Innovativeness and Openness to Changes: leaders must be open to new ideas and initiatives, promote innovation, experimentation and open exchange of information.

4. Ethics and Morality: Leaders must adhere to high standards of morality and ethics.

5. Transformational Leadership. This is one of the vital approaches which aims to create a vision and inspire employees to strive for more ambitious goals. Transformational leaders stimulate development, creativity and innovation within the organization.

6. Flexibility and Adaptability: Modern leaders shall be flexible and able to adapt to rapidly changing conditions and challenges. They should draw attention to new trends, innovations and technologies, look for new opportunities and are able to develop strategies according to changes.

7. Inspiration and Motivation: Leaders know how to inspire and motivate their team. They create incentives for achieving high results, support employees, perceive their needs and motivations.

8. Ability to manage changes: leaders effectively manage change in the

organization. They identify the need for change, develop strategies and plans for its implementation. Meanwhile, they engage as well as support employees.

9. Creating an Organizational Culture: leaders promote the creation of an organizational culture that defines values, norms, and standards of behaviour, sets an example, and shapes values that promote high performance, collaboration, and innovation.

10. Engaging and Motivating Employees: leaders play an important role in engaging and motivating employees. They experience an interest to individual needs, recognize achievements and provide opportunities for development and growth.

11. Talent Development: Leaders foster the development of talent and leadership potential in the organization, identifying and developing potential leaders by creating training, mentoring and employee development programs.

12. Ensuring Successful Performance: leaders are responsible for effective leadership and achievement of set goals, distribution of tasks, coordination of work and ensuring the implementation of strategic and operational plans.

Thus, in the context of a transformational model of modern management, leadership remains a key factor for achieving success both at a country's management level or in private business. The modern management model assumes every employee to be a leader in his/her sphere of influence, regardless of their position or organization's level. Hence, leadership is meant to become a decentralized phenomenon, rather than limited to the top management. In addition, it implies leadership to take various forms and contexts.

### References:

1. Прохорова В. В., Юрман Я. В. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія під заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Харків, 2020. С. 52-60.
2. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82-87. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2021/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf).
3. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 915-939.
4. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія Економіка*. 2018. №9(37). С. 78-84.
5. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління [Електронний ресурс]. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. 7 с. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911>.

## СЕКЦІЯ 4 СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

---

*Бойко О.М., к.е.н., с.н.с.,  
провідний науковий співробітник  
відділу інноваційної політики, економіки  
та організації високих технологій,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ*

### ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах сьогодення військова агресія РФ проти України, розпочата 24 лютого 2022 р. зумовила не лише значні втрати військових та цивільних громадян України, а й руйнування інфраструктури. Це призвело до скорочення функціонування промисловості майже за всіма видами економічної діяльності, тому на разі актуальним є питання відновлення країни, що потребує залучення значних фінансових ресурсів. Тому на нашу думку увагу необхідно акцентувати на розвитку бізнес-інкубатора, який являє собою «структуру, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для виникнення ефективної діяльності малих інноваційних організацій, що реалізують оригінальні науково-технічні ідеї» [1]. Інноваційна організація залежно від технологічного профілю купує або орендує у інкубатора набір інноваційних послуг, обов'язковою складовою якого є оренда приміщення, виробничої площі та офісу. Виробничі приміщення на кожному інноваційну організацію мають площу близько 150 м<sup>2</sup>. У разі, якщо приміщення використовуються не за призначенням, то обмовляється можливість дострокового розірвання договору. Не допускається передавання приміщень в суборенду.

Інкубаційний період організації-клієнта триває від 2-5 років. Після закінчення даного терміну інноваційна організація покидає інкубатор і починає самостійну діяльність. Бізнес-інкубатор виконує наступні функції [2-3]:

– забезпечення систем підтримки інноваційних організацій за рахунок надання матеріальної (надання на пільгових умовах приміщень, місця в офісі, устаткування (лабораторного та офісного), дослідного виробництва, рекламних, інформаційних, консультаційних послуг та ін.) і нематеріальної (забезпечення доступу початківців і невідомих широкому колу підприємців та малих організацій до інтелектуального потенціалу, зв'язків з органами влади, великими корпораціями, розроблення рекомендацій та гарантії доступу до фінансових джерел) підтримки;

– досягнення успішної стратегії комерціалізації сприятливих умов на початковому етапі становлення організації здійснює підготовку до роботи в ринкових умовах. За час перебування інноваційної організації в бізнес-інкубаторі вона повинна досягти успіху – розмістити виробництво, знайти перших покупців, отримати перші заявки і підписати перші контракти.

На нашу думку необхідно зазначити, що між бізнес-інкубаторами існують «національні відмінності». Особливості «американських» бізнес-інкубаторів полягають у залученні програми підтримки широкого кола підприємництва, прагнення забезпечити обов'язкове зростання малої організації в середню, а згодом і у велику організацію, а риси «європейських» бізнес-інкубаторів – у тому, що в їх створенні беруть участь великі корпорації, спостерігається великий рівень спеціалізації, орієнтація на наукомісткий бізнес. Так наприклад, в Італії великі підприємства з одного боку зацікавлені в розвитку бізнес-інкубаторів, оскільки дають їм можливість звільнитися від зайвої робочої сили завдяки відділенню нових фірм і переходу в них частини співробітників, а з іншого боку – отримують доступ до нових технологій, які розробляються безпосередньо в бізнес-інкубаторі. Великий бізнес розглядає сектор малого підприємництва як свого партнера, якому властива особлива динаміка розвитку і швидка реакція на зміни ринку. Розвиток аналогічних структур у Фінляндії свідчить про те, що бізнес-інкубатори є

ефективним інструментом створення нових фірм, робочих місць та засобом розширення співпраці між підприємствами, навчальними закладами. У Швеції функціонують внутрішні бізнес-інкубатори, які створені великими підприємствами з метою стимулювання нових ідей, інновацій, а також розробки і впровадження внутрішніх бізнес-проектів. Слід зазначити, що окремі проекти можуть бути реалізовані в межах великого підприємства, однак більшість фірм відокремлюються від нього за умов, коли бізнес-проект не пов'язаний з основним напрямком діяльності.

Практично у всіх розвинених країнах світу бізнес-інкубатори користуються підтримкою держави, яка здійснює фінансування програм з розвитку малих форм підприємництва, особливо в науково-технічній сфері. Найбільш привабливою рисою бізнес-інкубаторів в сучасних ринкових умовах є те, що вони можуть не лише сприяти розвитку підприємництва в регіонах, але й бути використані у якості інструменту розвитку регіональних виробничих, інтелектуальних та інших ресурсів, які не знайшли застосування. Отже, бізнес-інкубатори здатні стати інструментом конверсії великих і неконкурентних виробничих потужностей в секторі малої економіки, а модель бізнес-інкубатора може бути направлена на вирішення таких актуальних завдань, як розвиток підприємництва та конкурентного середовища, створення робочих місць і зниження соціальної напруженості, розукрупнення виробництв і розвиток певних галузей промисловості в сфері малого бізнесу, розвиток нерухомості та ресурсів.

Держава в воєнний та повоєнний періоди зацікавлена у створенні бізнес-інкубаторів на території України, оскільки їх функціонування сприятиме:

- здійсненню структурної перебудови реального сектору економіки за рахунок розвитку наукоємних і високотехнологічних виробництв;
- посиленню інноваційної активності промислових підприємств за рахунок кооперації між науково-дослідним та виробничим сектором, розвитку державно-



приватного партнерства в інноваційній сфері, залученню висококваліфікованих кадрів, розвитку аутсорсінгу та ін.;

– розвитку міжрегіональних зв'язків за рахунок державної підтримки створення та функціонування кластерів та усунення диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів.

### **Список використаної літератури:**

1. Івашова Н., Авраменко А. Види бізнес-інкубаторів та стан їхнього розвитку в Україні URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/18592889.pdf>.
2. Мачуський В. Бізнес-інкубатор як об'єкт інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва: правовий статус і класифікація URL: <https://www.businesslaw.org.ua/business-incubator-2/>
3. Савченко В., Долгополов М. Бізнес-інкубатори як інструмент державної підтримки розвитку малого підприємництва. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8). Ч. 2. С. 202-207.

*Васильєв А.С.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Розробка стратегії розвитку та її ефективна імплементація є основою стратегічного управління кожного підприємства. В умовах глобалізації головним завданням стає не оперативне реагування на поточні зміни зовнішнього середовища, а формування стратегічного бачення майбутнього підприємства. На формування стратегії підприємства безпосередньо впливає його конкурентоспроможність на ринку. Висока конкурентоспроможність підприємства визначається кількістю споживачів, які повертаються до продукції цього підприємства. При цьому повинні бути відсутніми або наявними в мінімальній кількості рекламації до підприємства від споживачів, партнерів по бізнесу,

стейкхолдерів. Також підприємство має бути привабливим із погляду потенційних працівників на ринку зайнятості. У основі формування конкурентоспроможності підприємства лежить структура його конкурентних переваг. При порівняльній оцінці ефективності маркетингової діяльності фірм конкурентів, спрямованої підвищення конкурентоспроможності, зазвичай використовуються такі критерії:

1. Продукт (вид товару, різноманітність номенклатури продуктів, єдиний показник якості продукту, єдиний показник якості упаковки, показник передпродажної підготовки, займана товаром частка ринку, динаміка зміни обсягу продажу).

2. Ціна (рівень цін, відмінності у ціновій політиці, спосіб призначення цін на товари, що знову з'явилися).

3. Типізація продукту (обсяг реалізації по різних каналах збуту та можливі канали збуту, що використовується кожною фірмою, кількість працівників збутової служби, кількість торгових агентів, загальний рівень кваліфікації працівників, ефективність роботи каналів збуту).

Підприємству для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності необхідно:

1) домогтися необхідної конкурентоспроможності виробленої продукції або послуг на цільових сегментах ринку;

2) досягти такої можливої конкурентоспроможності підприємства та всіх, що входять до нього його підрозділів та виробництв, при якому воно може конкурувати на рівних зі світовими флагманами аналізованої галузі. Цей дасть змогу створити необхідні заділи для майбутнього розвитку підприємства.

Для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності організація повинна мати конкретний склад внутрішніх конкурентних переваг: конкурентоспроможність продукції порівняно з найближчими конкурентами,

фінансовий капітал підприємства, марочний капітал підприємства, людський капітал підприємства, результативність збутової діяльності, рентабельність продажів, результативність менеджменту.

Збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства підтримується всіма елементами, що входять до його складу, які описуються мистецтвом плідно використати науково-технічні, трудові, виробничі та фінансові ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Таким чином, стратегія розвитку підприємства повинна включати заходи, що найбільш ефективно усувають наявні проблеми. Повністю сформована система стратегічного управління дозволить у найкоротші терміни відповідати зміну довкілля, збільшувати конкурентоспроможність підприємства над ринком.

#### **Список використаної літератури:**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006.
2. Безрукова Н. В. Економічна глобалізація: аналіз основних протиріч та наслідків / Н. В. Безрукова, В. А. Свічкарь // *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 62-67. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2016\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_3_10).
3. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.
4. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2015_4_7).
5. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

*Власова В.П., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри МПУА,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Оліхненко М.А.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

З початком війни відбулося переосмислення цінностей і переконання підходів до бізнесу. Компанії переглядають свої стратегії, вносять зміни до короткострокових та середньострокових планів. Частина бізнесу, щоб не втратити можливість отримувати прибуток, передислокувалася у відносно безпечні області [1]. В умовах війни та економічної кризи особливо важливо зберегти грошовий потік, що забезпечує життєздатність бізнесу. Підприємства транспортної інфраструктури виконують важливу роль в забезпеченні необхідних зв'язків між регіонами, містами та населеними пунктами, сприяючи ефективному функціонуванню економіки. В умовах війни значущість даних підприємств зростає.

Бізнес-стратегія – це каркас на якому компанія організує свою діяльність, своє виробництво. Бізнес-стратегія охоплює: управління, маркетинг, продажі, персонал, бухгалтерію, юридичні питання та ін. Бізнес-стратегію необхідно так побудувати, щоб всі ці напрямки між собою були не просто пов'язані, а взаємодіяли та доповнювали одна одну.

Наразі бізнес-стратегія направлена на те, щоб оптимізувати основні процеси в бізнесі. Основним завданням є оптимізація заради збереження бізнесу. Зазначимо напрямки оптимізації, рис. 1.

Формування бізнес-стратегії для підприємств транспортної інфраструктури в сучасних умовах вимагає уваги до ряду особливостей і факторів. Ось деякі з них:

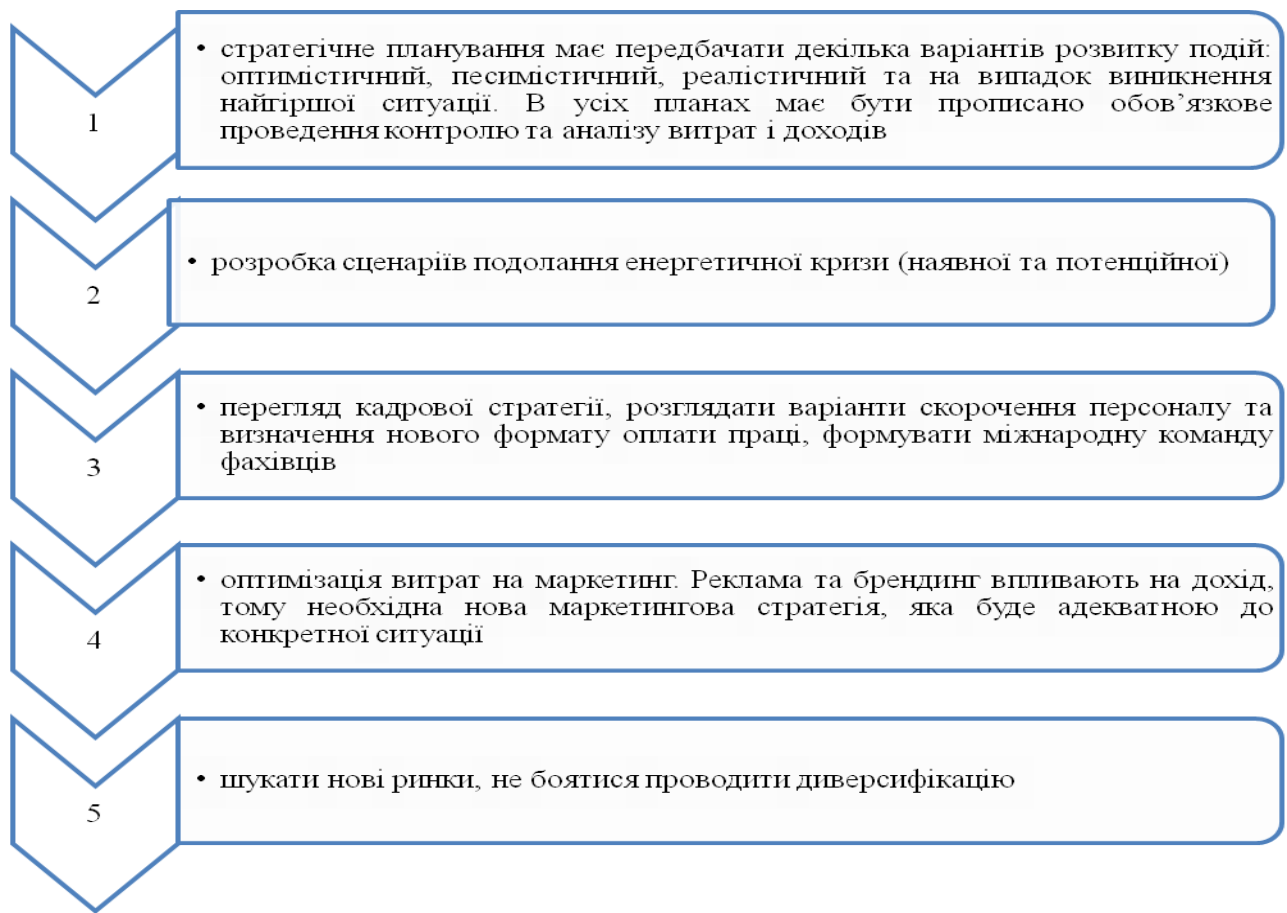


Рис 1. Основні напрями оптимізації бізнес-стратегії підприємств транспортної інфраструктури

*Джерело: [2,3]*

1. Технологічний прогрес: Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та автономні транспортні засоби, впливає на транспортну інфраструктуру. Підприємства повинні бути готові до впровадження нових технологій і використання їх у своїй стратегії для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

2. Сталість та екологічна відповідальність: В сучасному світі зростає усвідомлення проблем екології та необхідності сталого розвитку.

3. Політичне та правове середовище: Правила та регуляції, пов'язані з транспортною інфраструктурою, можуть суттєво вплинути на бізнес-стратегію.

4. Євроінтеграційні процеси та зміна логістичних потоків.
5. Енергетична та економічна безпека.

Отже, бізнес-стратегія підприємств транспортної інфраструктури в сучасних умовах потребує уточнення, необхідно використовувати інноваційні технології та враховувати ризики.

#### **Список використаної літератури:**

1. Власова В.П. Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, вип. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>.
2. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 116–122. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.
3. Харчук О.Г., Власова В.П. Причини стратегічних змін та адаптивні можливості протистояння їм в процесі реалізації стратегії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 1 (38). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023>.

***Гаєвська Ю. В.,**  
здобувач вищої освіти,  
Київський Національний університет культури та мистецтв, м. Київ*

***Калантаєвська О. О., доктор філософії,**  
Київський Національний університет культури та мистецтв, м. Київ*

#### **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ПРОСУВАННІ ФЕШН-ПРОДУКТУ**

У сучасному світі моди та бізнесу, де конкуренція постійно зростає, особливого значення набуває ефективне просування фешн-продуктів на ринку. Відмінний маркетинг та його інструменти можуть стати ключовим фактором успіху для компаній, що працюють в галузі моди. Управління маркетинговими інструментами та їх вплив на просування фешн-продукту є актуальним питанням,

яке потребує дослідження та розробки нових підходів для забезпечення ефективної діяльності в даній сфері.

Вивченню питань маркетингових інструментів та їх впливу на просування фешн-продукту присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема І. Л. Акуліч [1], В. В. Аронова [2], Я. О. Власенко [3], О. Ф. Грищенко [4], Г. Т. Завіновська [5], М. М. Іванінова [6], Ф. Котлер [7], Р. Клифтон [8], В. С. Марчук [9], В. Г. Пасічник [10] та ін.

У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для вивчення особливостей маркетингових інструментів і їх впливу на просування фешн-продукту застосовувалися методи логічного підходу до пізнання, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі аналізу практичних маркетингових досліджень – проведення фокус-груп та аналіз відгуків клієнтів. Під час розробки та впровадження стратегій просування фешн-продукту використовувалися методи систематизації, алгоритмізації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчо-нормативні акти України, офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності підприємств фешн-індустрії, наукова і довідкова література, інформація мережі Internet, власні аналітичні розрахунки та результати експериментів. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних комп'ютерних технологій, включаючи програмне забезпечення для статистичного аналізу та візуалізації даних.

Практичне значення полягає у розробці методичних рекомендацій щодо оптимізації застосування маркетингових інструментів для просування фешн-продукту. Їх практичне використання дозволить підприємствам фешн-індустрії підвищити ефективність маркетингових стратегій, забезпечити краще задоволення потреб споживачів та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

Дослідження показало, що найефективнішими маркетинговими інструментами для просування фешн-продукту є соціальні мережі та електронна пошта. Рекомендації для оптимізації використання електронної пошти включають персоналізовані листи з якісним контентом та знижками. Для соціальних мереж рекомендується активне використання хештегів та рекламних інструментів, взаємодія зі спільнотою та якісний контент. Це важливо для компаній фешн-індустрії, які можуть залучати нових клієнтів та зміцнювати свою позицію на ринку.

### **Список використаної літератури:**

1. Акуліч І. Л. Маркетинг [Текст] / *Сучасна школа*. 2020 С. 304.
2. Аронова В. В., Дібніс Г. І. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія. Луганськ: Східноукр. нац. Ун-т ім. В. Даля, 2010. 224 с.
3. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
4. Грищенко О. Ф. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства / *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86-98.
5. Завіновська Г. Т. Менеджмент шоу-бізнесу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 300 с.
6. Іваннікова М.М. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014, №3. 62-72.
7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Діалектика, 2020. 880 с.
8. Клифтон Р. Бренд і Брендинг [Текст]. New York: Bloomberg Press, 2020. С. 256.
9. Мачук В. С. Економічний механізм шоу-бізнесу. *Економіка України*. 2015. № 3. С. 39-45.
10. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Виробничий маркетинг: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2005. 112 с.



*Дуднієва Ю.Е., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Христофоров Г.К.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ**

У сучасному вітчизняному бізнес-середовищі активно і в ряді випадків досить успішно реалізується концепція інтегрованого ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM), спрямованого на об'єднання функціональних підсистем компанії та управління ризиками на всіх ієрархічних рівнях.

Аналіз кращого досвіду застосування концепції інтегрованого ризик-менеджменту свідчить про гармонізацію загальної структури управління, підвищення можливостей адаптації до умов турбулентності та зниження фактора невизначеності, поліпшення фінансового стану та підвищення інвестиційної привабливості компанії [1].

Концепція інтегрованого ризик-менеджменту знайшла відображення у сучасних стандартах управління ризиками (зокрема, ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [2]) згідно з якими він повинен мати такі практичні сфери застосування: стратегічне та бюджетне планування, управління активами, розподіл ресурсів, інноваційна діяльність, менеджмент якості, управління проєктами, управління персоналом тощо.

Таким чином, інтегрований підхід до управління ризиками визначається як ефективне об'єднання ресурсів організації для зниження факторів невизначеності щодо сукупності ризиків, що змінюється, за допомогою інтеграції ризик-

менеджменту з системою стратегічного та оперативного управління з метою підвищення потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу.

Інтеграція ризик-менеджменту у систему стратегічного та оперативного управління компанією забезпечує позитивний синергетичний ефект, оскільки елементи системи управління пов'язані між собою [3].

Реалізація інтегрованого підходу до ризик-менеджменту у конкретній компанії вимагає формування певної управлінської моделі. Згідно з нею володарями ризику є керівники структурних підрозділів, що несуть персональну відповідальність за управління кожним виявленим ризиком. Загальна мета управління ризиком визначається як зростання вартості бізнесу.

Принципи управління ризиком зводяться до наступних:

- принцип відповідності стратегії передбачає аналіз ризиків та визначення ризик-апетиту компанії на етапі вибору стратегічних альтернатив;
- принцип інтеграції передбачає аналіз консолідованого портфеля ризиків на рівні компанії та системний підхід щодо управління безліччю множинних ризиків;
- принцип ієрархічності означає виділення стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління ризиками, формування вертикальних зв'язків між цими рівнями;
- принцип адресної відповідальності виявляється у призначенні власника кожного ідентифікованого конкретного ризику (їх сукупності);
- принцип ефективності ризик-менеджменту означає необхідність відповідності ризик-менеджменту розмірам, організаційній структурі та обсягу завдань, що вирішуються конкретною компанією.

Повноцінна реалізація принципів ризик-менеджменту у вітчизняних компаніях реального сектора передбачає використання концепції інтегрованого підходу, що дозволяє здійснювати комплексне та безперервне управління

ризиками з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища бізнесу у сучасних умовах.

### **Список використаної літератури:**

1. Герасименко О. М., Пасека, С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019, №4 (56), с. 148-155. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>.
2. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови; Введ. 2019-01-01. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.
3. Дуднева Ю.Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2014. № 4 (1047). С. 67-74.
4. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 229-236. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/31.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/31.pdf).

*Кір'ян О.І., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Золочевський О.В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Постійне прискорення розвитку науки, техніки та технологій, зміни в структурі та змісті ринкових відносин постійно вимагають від бізнесменів пошуку все нових і нових методів формування, організації та використання бізнес-моделей для забезпечення стійкого існування та подальшого розвитку відповідних компаній. Тому процес пошуку та адаптації сучасних інноваційних програм,

підходів в практичні бізнес-моделі як реакції на виклики сучасності є постійним та різнобічним [1]. Найвпливовішими чинниками вибору відповідної бізнес-моделі стає ресурсозабезпечення бізнес-процесу та його ризику.

Умови сучасності відрізняються тим, що в країні спостерігається суттєвий дефіцит окремих груп ресурсів, складності з формуванням механізму їх стабільного поповнення, висока невизначеність ситуації в багатьох регіонах. Це говорить про підвищені ризики для бізнес-процесів, про необхідність ставати більш гнучкими, інноваційними та мінімізувати витрати на всі види ресурсів. Акцент в бізнес-моделі перемістився на постійний моніторинг ризиків здійснення бізнес-процесів [2], на пошук можливості працювати без використання значного обсягу власних ресурсів та на підвищення інноваційного потенціалу як всієї компанії, так і кожного напрямку її діяльності.

І якщо до останнього часу компанії звикли здійснювати спочатку вибір певної стратегії з урахуванням свого стану та наявних ресурсів, то сучасність доводить, що вибір особливостей організації бізнес-процесів в сучасному середовищі повинен передувати аналіз потенційних можливостей перекладання тих чи інших статей витрат, видів діяльності на інші компанії [3]. Це, з одного боку, призведе до зменшення прибутку за рахунок сплати за сторонні послуги (наприклад, при використанні аутсорсингу), франшизи, право використовувати патенти тощо; з іншого – дозволить без додаткових витрат мати новітнє обладнання чи підготовлених працівників (лізинг), брати замовлення, виконати які самостійно від початку до кінця неможливо з причини відсутності часу, фахівців, обладнання (аутсорсинг), чи при високій конкуренції на ринку та відсутності коштів на просування товару чи послуги (франчайзинг), або при високому рівні дебіторської заборгованості (факторинг).

Сучасне економічне середовище за рахунок глобалізації, світових кризових процесів спровокувало активний рух робочої сили, конструктивні зміни в

свідомості і робітників, і бізнесу щодо можливості впровадження різних механізмів та прийомів, які вагомо впливають на ведення бізнесу та скорочують ризики економічної діяльності.

Можна зробити висновок, що сучасне бізнес-середовище вимагає від бізнесу регулярно переглядати стан середовища на предмет появи нових пропозицій щодо можливості впровадження радикальних змін в зміст та організацію бізнес-процесів. Для цього слід, на нашу думку, активно впроваджувати в роботу довгострокову так звану блокову стратегію, коли при необхідності та появі більш перспективних напрямків окремі блоки діяльності можуть як віддаватися в роботу представникам зовнішнього середовища, так і швидко повертатися в підпорядкування компанії.

Такий підхід дозволить не тільки швидко та гнучко змінювати стратегічні складові організації бізнесу, але й забезпечить кращі комунікації з зовнішніми партнерами, яким будуть передаватися ці блокові стратегії.

#### **Список використаної літератури:**

1. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 52-55. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254847>.
2. Захаркін О.О. Формування інноваційної стратегії підприємства з урахуванням рівня його ризикостійкості. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С.33-36. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/231761724.pdf>.
3. Хмелевський Д.О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С.135-138. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2021/25.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/25.pdf).

*Кривицька Н.Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Бабенко А.А.,  
студент,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування системи мотивації праці на транспортному підприємстві є важливим аспектом у досягненні високої ефективності та стимулюванні працівників. Дієвий механізм мотивації стає ключовим фактором, що впливає на продуктивність та задоволення працівників, що, в свою чергу, призводить до збільшення якості надання транспортних послуг і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Успішна система мотивації праці на транспортному підприємстві базується на кількох важливих складових [1]. Перш за все, необхідно створити стимулюючу робочу атмосферу, де працівники відчують себе цінними та важливими членами команди. Це можна досягти шляхом розробки програм нагород та визнання, що включають похвалу за досягнення та можливості кар'єрного зростання.

Другий важливий аспект – це розробка індивідуальної системи мотивації, яка враховує потреби та цілі кожного працівника. Це може включати гнучкі графіки роботи, можливість професійного розвитку, бонусні системи за досягнення цілей та особисті успіхи. Індивідуальний підхід до мотивації стимулює працівників до досягнення вищих результатів, оскільки вони відчують, що їхні унікальні внески та зусилля цінні для організації.

Третій елемент ефективної системи мотивації – це створення можливостей для професійного зростання та розвитку працівників. Підприємство повинно

забезпечувати доступ до навчальних програм, тренінгів та інших форм розвитку, які допоможуть працівникам розширити свої знання та навички. Це не лише сприяє покращенню професійної компетентності, але й демонструє, що компанія цінує особистий розвиток своїх працівників.

Крім того, ефективна система мотивації на транспортному підприємстві включає в себе створення справедливої системи винагород. Це означає, що працівники повинні мати можливість отримувати справедливу компенсацію за свою працю, що відповідає їхньому внеску та результатам. Такі механізми можуть включати заробітну плату на основі результатів, бонусні системи, додаткові пільги та переваги.

Не менш важливою є відкрита комунікація та зворотний зв'язок з працівниками. Впровадження системи мотивації повинно базуватись на регулярному обговоренні цілей, очікувань та потреб працівників. Регулярні оцінки прогресу, фідбек та можливість висловити свої думки та пропозиції допоможуть зберегти високий рівень мотивації серед персоналу.

Загалом, ефективна системи мотивації праці на транспортному підприємстві є ключовим фактором успіху, що:

- підвищує ефективність та продуктивність працівників, сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу, покращує якість надання транспортних послуг і сприяє загальному розвитку транспортної компанії, створюючи конкурентну перевагу на ринку;

- спонукає працівників до більшого залучення до роботи, високого рівня виконання завдань та бажання досягати поставлених цілей;

- сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню рівня втрати кадрів. Задоволені та мотивовані співробітники більш лояльні до компанії, менш схильні до виснаження та втому, що позитивно впливає на робочу атмосферу та загальний колективний дух;

– стимулює постійний розвиток та інновації, заохочення працівників до проблемного мислення, творчості та пошуку нових ідей сприяє постійному удосконаленню процесів та впровадженню нових технологій. Це дозволяє транспортному підприємству бути у кроку від конкурентів та успішно адаптуватися до змін у галузі;

– сприяє підвищенню безпеки та зниженню ризиків;

– сприяє побудові позитивного організаційного клімату.

Отже, формування системи мотивації праці на транспортному підприємстві є ключовим фактором, який сприяє досягненню високої ефективності та стимулюванню працівників. Це вимагає створення стимулюючої робочої атмосфери, індивідуального підходу до мотивації, можливості професійного зростання, справедливої системи винагород та відкритої комунікації з працівниками. Завдяки цим заходам транспортні підприємства зможуть забезпечити високу продуктивність, покращення якості надання послуг та залучити та утримувати талановитих працівників.

#### **Список використаної літератури:**

1. Кривицька Н.Ю., Пімжина М.С. Мотивація співробітників наукомістких підприємств до підвищення кваліфікації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (02), 2016. URL: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/2\\_2016/2\\_2016.pdf#page=192](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/2_2016.pdf#page=192).



*Кривіцька Н.Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Бондаренко Н.К.,  
студент,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **РЕЗЕРВИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

Поліпшення фінансового стану підприємства має вирішальне значення для його довгострокової стійкості та зростання, тому для ефективної стабільної роботи підприємства, воно має проводити ретельний фінансовий аналіз, вишукувати резерви його покращення. Можна виділити наступні основні резерви покращення фінансового стану підприємства:

1. Оптимізація витрат, для чого слід проаналізувати структуру витрат підприємства та визначити сфери, де витрати можна зменшити. Це може включати перегляд контрактів з постачальниками, впровадження заходів із економії коштів, оптимізацію процесів або усунення непотрібних витрат. Ефективно керуючи витратами, підприємство може покращити свою прибутковість і фінансове становище.

2. Збільшення доходу за рахунок розширення ринку, диверсифікації продукції, виходу на нові сегменти споживачів, удосконалення стратегії ціноутворення або посилення маркетингових зусиль і збуту. Збільшення потоків доходів може збільшити грошовий потік підприємства та загальну фінансову ефективність.

3. Управління оборотним капіталом шляхом оптимізації рівня запасів, узгодження вигідних умов оплати з постачальниками та ретельного моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованості. Ефективне управління оборотним капіталом забезпечує підприємство достатньою ліквідністю для виконання своїх короткострокових фінансових зобов'язань.

4. Управління боргом шляхом пошуку варіантів рефінансування, щоб зменшити процентні витрати або подовжити терміни погашення, узгодження з кредиторами надання кращих умов позики, відстеження рівня заборгованості та підтримка належного співвідношення боргу до власного капіталу.

5. Моніторинг грошових потоків для визначення потенційних розривів грошових потоків і своєчасного вживання профілактичних заходів для їх усунення, зокрема, оптимізації процесів збору готівки, управління графіками платежів або забезпечення додаткових джерел фінансування.

6. Оптимізація фінансового планування та бюджету.

7. Оптимізація рішень щодо капіталовкладень на основі ретельного аналізу витрат і вигод, оцінки факторів ризику та визначення пріоритетності інвестицій, які мають високий потенціал для отримання прибутку.

8. Управління ризиками: визначення та усунення ризиків, які можуть мати негативні фінансові наслідки для підприємства. Це може включати впровадження стратегій управління ризиками, таких як страхове покриття, диверсифікація джерел доходу або створення планів на випадок непередбачених обставин, щоб мінімізувати вплив несподіваних подій.

9. Своєчасна та точна фінансова звітність, що допомагає зміцнити довіру з інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами, покращуючи доступ до капіталу та покращуючи репутацію підприємства.

10. Залучення професійних консультантів для отримання рекомендації, адаптованих до конкретної фінансової ситуації та цілей підприємства.

Важливо зазначити, що покращення фінансового стану підприємства потребує цілісного підходу з урахуванням різних аспектів управління фінансами. Ефективно впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть зміцнити своє фінансове становище, підвищити прибутковість і створити міцну основу для майбутнього економічного зростання.

### **Список використаної літератури:**

1. E.Danilova, V.Marchenko, Y.Kovalenko, O.Ovsak, V.Komandrovskaya. Prospects for methodological support of procedures for managing the economic security of enterprise activities. Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries / Vol. 39 No. 6. 2021. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5108>.

*Маслак Т.О,  
аспірантка II року кафедри ЕП,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інноваційні бізнес-моделі для підприємств у циркулярній економіці залишаються високо актуальною темою у 2023 році, адже циркулярна економіка продовжує займати центральне місце в дискусіях щодо сталого розвитку та збереження ресурсів. Це досягається за допомогою переходу від лінійного виробництва (виробництва-споживання-викиди) до циркулярного виробництва (виробництва-використання-регенерація). Крім того, інноваційні бізнес-моделі можуть стимулювати розвиток нових технологій та продуктів, які відповідають принципам циркулярної економіки. Концепція інноваційної бізнес-моделі досить широка та охоплює багато аспектів. Нижче наведено кілька думок науковців щодо поняття інноваційної бізнес-моделі (табл. 1).

Отже, багато науковців вважають, що впровадження принципів циркулярної економіки на виробничих підприємствах є ключовим фактором для створення стійкої та екологічно відповідальної економіки. Інноваційна бізнес-модель може допомогти підприємству збільшити його конкурентність, покращити якість продукту або послуги, зменшити витрати на виробництво, залучити нових клієнтів та підвищити задоволеність поточних клієнтів.

Основні думки науковців щодо інноваційних бізнес-моделей та циркулярної економіки

Stahel, W. R. (2016) [1]	Визначає інноваційну бізнес-модель як «логічний план, який описує, як компанія створює, доставляє та здобуває цінність».
Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017) [2]	Визначають інноваційну бізнес-модель як «різновид бізнес-моделі, що має значні відмінності від існуючих моделей та забезпечує зміну відносин у виробництві, розподілі вартості та консумпції».
Su, B., Heshmati, A., & Geng, Y. (2013) [3]	Визначають інноваційну бізнес-модель як «нову, іншу ніж існуючі, сукупність елементів та процесів, які дозволяють підприємству створювати, розповсюджувати та здобувати вартість на новому ринку».
Еллен Макартур – засновниця Фонду Еллен Макартур [4]	Її основна думка полягає в тому, що циркулярна економіка – це важливий крок у напрямку створення більш стійкого та ефективного економічного моделювання.

Врахування принципів циркулярної економіки може також допомогти підприємству стати більш стійким до змін клімату та забруднення навколишнього середовища. Запропонована інноваційна модель «Циркулярна виробнича стратегія» для виробничої стратегії підприємств полягає в створенні системи повторного використання відходів та відновлення матеріалів.

Основною ідеєю є створення комплексної системи, яка дозволить підприємствам повторно використовувати відходи виробничого процесу, зменшуючи тим самим кількість відходів, що потрапляють на сміттєзвалище та забезпечуючи виробництво нових продуктів за допомогою ресурсів, що вже існують на підприємстві.

Для реалізації інноваційної моделі необхідно провести аналіз виробничих процесів та відходів, що генеруються, та створити систему їх рециклінгу. Для цього можна використовувати технології, такі як відновлення матеріалів,

переробка відходів на біопаливо, створення вторинної сировини тощо. Крім того, необхідно розробити спеціальні програми та процедури, які будуть включати в себе відбір, сортування та збір відходів, а також організацію їх подальшої переробки. Така система дозволить підприємствам ефективно використовувати наявні ресурси та зменшувати витрати на закупівлю нових матеріалів. В результаті впровадження інноваційної моделі підприємства зможуть забезпечити сталий розвиток виробництва, зменшити відходи та забруднення довкілля, а також отримувати додатковий прибуток від продажу перероблених відходів та вторинної сировини.

Для створення інноваційних бізнес-моделей виробничих підприємств в умовах циркулярної економіки можна використовувати різноманітні методи дослідження. Ось деякі з них.

Дослідження ринку: аналіз ринку та ідентифікація потенційних клієнтів та їхніх потреб може допомогти у створенні інноваційних продуктів та послуг, що відповідають вимогам циркулярної економіки.

Дизайн-мислення: цей метод спрямований на пошук нових ідей та рішень, що враховують потреби користувачів та функціональні вимоги продукту або послуги

Стратегічне планування: розробка стратегії, що враховує особливості циркулярної економіки, може допомогти у створенні інноваційних бізнес-моделей, що відповідають вимогам цього напрямку.

Стартап-методології: використання методів стартапів може допомогти у розробці нових інноваційних ідей та їхнього тестування на ринку.

Open innovation: цей метод дозволяє залучати зовнішніх експертів, партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін для створення інноваційних бізнес-моделей.

Висновки. Впровадження інноваційних бізнес систем в умовах циркулярної економіки є дуже важливим кроком для сталого розвитку підприємств та суспільства в цілому. Це дозволяє зменшити використання природних ресурсів, знизити кількість відходів та забруднення довкілля, а також створити нові можливості для розвитку бізнесу та економіки в цілому.

#### **Список використаної літератури:**

1. Stahel, W. R. (2016). The Circular Economy. *Nature*, 531(7595), 435-438. doi:10.1038/531435a.
2. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy - A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
3. Su, B., Heshmati, A., & Geng, Y. (2013). A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215-227. doi:10.1016/j.jclepro.2012.11.020.
4. Ellen MacArthur Foundation. (2012). *Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Available at [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE\\_Report-2012.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Report-2012.pdf).

*Марценюк Л.В., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Файфер С.М.,  
аспірант кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

### **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

В останні роки Україна взяла курс на євроінтеграцію. З отриманням статусу кандидата до членства Європейського Союзу, цей темп став інтенсивнішим, адже відбувається реформування багатьох провідних галузей економіки. Транспорт, в тому числі і залізничний, не стали виключенням в цьому контексті.

Залізничний транспорт потребує повного перезавантаження, якщо можна так сказати. Потрібно негайно оновити катастрофічно зношений рухомий вантажний та пасажирський рухомий склад. Окрему увагу потрібно приділити інфраструктурі залізничного транспорту, адже вона потребує повної модернізації внаслідок фізичного та морального зносу. В першу чергу потрібно імплементувати необхідні Директиви та Регламенти ЄС, що регламентують діяльність залізничного транспорту в українське законодавство. Це дозволить залучити кошти на розвиток цього важливого для усієї країни відомства. Зрозуміло, що після завершення війни Україна потребуватиме значні кошти на відновлення багатьох об'єктів, і не тільки залізничного напрямку. Не виключено, що залізниця не стоятиме в пріоритеті відновлення державними коштами, тож залучити приватні кошти (в основному, на умовах концесії), при цьому створити привабливе інвестиційне середовище, завдання номер один для менеджменту залізничного відомства [1].

Вважаємо слушними ідеї та пропозиції сучасних науковців щодо глибокої євроінтеграції в сфері залізничного транспорту, що включає перехід з широкої колії (1520 мм) на європейську (1420 мм) [2]. Також обов'язковою умовою реформування є введення інновацій на залізничному транспорті. Ці інновації повинні бути сучасними, адже сучасний вибагливий споживач транспортних послуг вимагає високу якість перевезень та супутніх послуг.

До основних напрямів розвитку залізниць потрібно віднести: активізація мультимодальних перевезень; побудова сучасних транспортних центрів – ХАБів; запровадження туристичних послуг на залізниці, в тому числі організація залізничного туризму; відкриття нових сполучень, в тому числі міжнародних; широку цифровізацію та діджиталізацію послуг, де це можливо та доцільно [3]. Безумовно, це не повний перелік напрямів розвитку залізниць, адже залізниці потребують масштабного оновлення – від формування іміджу до використання дронів та роботів в роботі.

На наш погляд, керівництву АТ «Укрзалізниця» потрібно докласти максимум аби створити таке середовище, в якому фахівці своєї справи працювали із задоволенням та пишатися своїм робочим місцем, а інвестори мали за честь бути стейкхолдерами залізниць.

#### **Список використаної літератури:**

1. Martseniuk Larysa, KandelBijay Kumar, Kovalenko-Marchenkova Yevheniia. Passenger Transport Hubs: Thematic Overview. Philosophy, Economics and Law Review. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 76-87. DOI: 10.31733/2786-491X-2022-1-76-87.
2. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. Transport Problems. 2022. Vol. 17, Iss. 1. P. 201-214. DOI: 10.20858/tp.2022.17.1.17.
3. Марценюк Л.В. Формування потенційних можливостей Укрзалізниці в межах дотримання економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ДДУВС*, № 3, 2022. С. 271-277. DOI 10.31733/2078-3566-2022-3-271-277.

*Мищишин О.Л., PhD,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Колещук Д.О.,  
студент гр. ЕБ-21 кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

### **ГІГ-ЕКОНОМІКА: ВИКЛИКИ, ВПЛИВ ТА СТРАТЕГІЇ РЕГУЛЮВАННЯ**

Модель гіг-економіки є економічною парадигмою, в якій значна частина працівників працевлаштована за короткостроковими контрактами або незалежно виконує різноманітні завдання, а не займається постійною, стабільною роботою. Гіг-економіка широко використовується в різних галузях, включаючи перевезення (Uber, Lyft), доставку (DoorDash, Instacart) і навіть ІТ-сферу (Freelancer, Upwork). Це дає неймовірну гнучкість як працівникам, так і компаніям. Однак, вона також несе в собі більше невідомих чинників, ніж традиційний бізнес [1].



Структура ринку праці в гіг-економіці дещо відрізняється від традиційної структури ринку праці та має певні особливості:

– **Адаптивність:** в гіг-економіці робота надає значну гнучкість, яка відрізняється від традиційних форм зайнятості. Працівники мають свободу вибору, коли і де вони бажають працювати, і можуть без проблем змінювати сферу діяльності.

– **Непостійність:** занятість в гіг-економіці може характеризуватися невизначеністю, оскільки вона не надає гарантії стабільного доходу. Робота може бути з надлишком в один момент і майже відсутньою в інший.

– **Автономія:** в гіг-економіці працівників часто вважають самостійними контракторами, а не стандартними працівниками. Це може відобразитися в тому, що їм не надаються звичні соціальні пільги, такі як медичне страхування, відпустка або пенсійне забезпечення.

– **Технологічний аспект:** гіг-економіка активно використовує технології для співпраці роботодавців та працівників. Роботодавці можуть використовувати платформи для швидкого пошуку та найму робітників, в той час як працівники можуть скористатися цими платформами для пошуку роботи.

Гіг-економіка приносить як вигоди, так і виклики. З одного боку, вона дозволяє людям бути більш незалежними і гнучкими у своїй роботі. З іншого – вона може вносити нестабільність і нестачу соціального захисту (табл. 1).

Одним з недоліків гіг-економіки є соціальна незахищеність працівників і розмиття відповідальності працівників і роботодавців. Працівники не мотивовані робити понаднормово, досягнувши свого рівня добробуту, вони перестають працювати. Свобода, яку отримують працівники, приносить також нестабільність фінансових надходжень, оскільки вони не мають визначеної заробітної платні та рухаються від клієнта до клієнта [2].

## Переваги та недоліки гіг-економіки

<b>Переваги</b>	
Гнучкість	Працівники мають свободу обирати місце та час роботи, що дозволяє їм забезпечити баланс між роботою та іншими аспектами життя.
Різноманітність	Працівники мають можливість брати участь в різноманітних проєктах з різними клієнтами, що робить роботу цікавішою та надає можливість набутти нового досвіду.
Швидка оплата	В гіг-економіці працівники часто отримують оплату швидше, ніж в традиційних формах зайнятості, де зарплата виплачується двічі на місяць або щомісяця.
Глобальні можливості	Завдяки технологіям працівники мають можливість працювати з клієнтами з усього світу, що значно розширює їх можливості.
<b>Недоліки</b>	
Непостійність доходу	Гіг-економіка може призвести до нестабільності доходу, оскільки обсяг роботи може сильно коливатися.
Відсутність соціальних гарантій	Переважає більшість працівників не отримують традиційних вигод, таких як медичне страхування, пенсійне забезпечення або оплачувані відпустки.
Невизначеність юридичного статусу	Робітники-незалежні підрядники часто не мають такого ж рівня захисту трудових прав, як повноцінні працівники.
Ризик вигорання	Без стабільного графіку роботи, працівники можуть опинитися в ситуації, коли вони працюють надто багато без належного відпочинку.

Економіка на основі вільної зайнятості відкрила нові горизонти та представила нові труднощі для ринку праці, які вимагають адекватного регулювання, спрямованого на гарантування стабільності та справедливого ставлення до працівників.

Розглянемо кілька потенційних стратегій регулювання, що базуються на загально прийнятих поглядах та дослідженнях з проблематики гіг-економіки [3, 4, 5, 6]:

– Розширення соціальних гарантій до гіг-працівників: це може включати медичне страхування, внески на пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки та інші переваги, які зазвичай надаються традиційним робітникам.

– Встановлення мінімальної винагороди: окремі країни можуть встановити мінімальну винагороду для гіг-робітників, щоб забезпечити їм стабільний дохід.

– Захист від недобросовісних практик найму: регулятори можуть вимагати від платформ гіг-економіки чітко визначати статус своїх працівників і забезпечувати їх захист від недобросовісних практик.

– Створення підтримувальних систем для гіг-працівників: це може включати допомогу в податках, освіті, тренінгах та інших ресурсах, що допомагають гіг-робітникам вигравати на конкурентному ринку.

– Регулювання через колективні переговори: деякі країни допускають гіг-працівників до колективних переговорів, дозволяючи їм боротися за кращі умови роботи.

Гіг-економіка відкриває нові горизонти для роботодавців та працівників, проте вона також поставила перед суспільством нові виклики. Важливо, щоб політика й регулювання розвивалися поруч з цими новими моделями роботи, щоб забезпечити справедливість та захист для всіх сторін.

Можливі стратегії регулювання, що наведені вище, потребують подальшого аналізування та дослідження, а реалізація цих стратегій вимагатиме збалансованого підходу, що враховує інтереси всіх сторін: гіг-працівників, платформ гіг-економіки, споживачів.

Перспективи подальших досліджень включають глибоке вивчення цих стратегій у конкретних географічних контекстах, з'ясування їх ефективності та виявлення потенційних недоліків. Також необхідно дослідити, як технології, що стоять за гіг-економікою, можуть бути використані для підтримки та захисту працівників.

### **Список використаної літератури:**

1. Allon, G., Cohen, M. C.&Sinchaisri, W. (2018). The Impact of Behavioral and Economic Drivers on Gig Economy Workers. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.3274628.

2. Гіг-економіка. (n.d.). Вікіпедія. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гіг-економіка>.

3. Smith, A. (2016, November 17). Gig Work, Online Selling and Home Sharing. Pew Research Center. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/internet/2016/11/17/gig-work-online-selling-and-home-sharing>.
4. Abraha, H., Adams-Prassl, J.& Kelly-Lyth, A. (2022, May 17). Finetuning the EU's Platform Work Directive. Oxford Business Law Blog. Retrieved from <https://blogs.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2022/05/finetuning-eus-platform-work-irective>.
5. Gitis, B., Holtz-Eakin, D.& Rinehart, W. (2017, January 10). The Gig Economy: Research and Policy Implications of Regional, Economic, and Demographic Trends. The Aspen Institute. Retrieved from <https://www.aspeninstitute.org/publications/the-gig-economy-research-and-policy-implications>.
6. Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J.& Mahajan, D. (2016). Independent work: Choice, necessity, and the gig economy [PDF file]. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Independent%20work%20Choice%20necessity%20and%20the%20gig%20economy/MGI-Independent-Work-Report-Full-report.pdf>.

*Mrykhina O. B., Dr.Sc. (Economics), professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

*Kozevych R. I.,  
Ph.D. student of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

*Huang Chenfan,  
Ph.D. student of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

## **CONCEPTUAL BASIS OF BUSINESS MODELING OF ENTERPRISES UNDER THE DIGITALIZATION CONDITIONS**

The dynamic convergence of technological markets determines the rapid pace of the spread of intellectual and innovative technologies (IIT) in the world. Highlighting the modern role of IITs in international markets and the newest features of their implementation requires a review of current economic approaches and tools for the

strategic development of IITs. Among them, the business modeling of IIT enterprises is considered one of the most effective.

The conceptual principles of IIT business modeling should take into account the modern features of IIT and serve to form effective business models for enterprises in this field. In our opinion, the development of the concept of business modeling of IIT enterprises should take place based on a complex solution of multi-faceted and interrelated tasks, which can be grouped as follows: the first group is aimed at positioning and strengthening the market position of the enterprise, the second – at, in fact, the development of a business model that would take into account modern market demands, would make it possible to implement an effective market launch of a specific IIT.

The business model of the IIT enterprise should emphasize its strengths to achieve the desired level of competitiveness. However, as our research shows, enterprises, when forming business models, mostly focus on the factors of the internal environment and less on the factors of the external environment. The study and accentuation of the factors of the external and internal environments of the enterprise is the basis for the formation of business models, response to market challenges, and the application of appropriate management solutions.

We think that considering the business modeling of IIT enterprises as a system model makes it possible to take into account and mutually connect the set of business modeling components united by a common goal. Isolation and systematization of the basic components of business modeling made it possible to determine the following key blocks: key processes; key components; business model evaluation.

The development of a business model begins with "key processes" – design, and financing, and ends with implementation. The course of these processes is determined

by "key components". Within the key components, it is possible to highlight and take into account features characteristic of IITs. The "business model evaluation" block is an important component of business modeling. In this part of the work, the necessary economic tools should be applied to verify the developed business model and, if necessary, adjust it based on the predefined objective function of the simulation. The conceptual principles of business modeling of IIT enterprises are determined by the following features:

- the formation of the approach is based on the systems model, which makes it possible to detail specific aspects of the IITenterprise's activities, to single out "bottlenecks" and development prospects;

- the target function of the business modeling system is established – the function that connects the goal with the controlled variables in the optimization problem
- the creation of new economic value based on the formation of a business model for the IIT enterprise;

- the blocks by which the basic components of business modeling are systematized contribute to a clearer perception of the elements of the business modeling process and its better implementation;

- the business modeling components of the enterprise make it possible to take into account the modern determinants of IIT development.

*Tetiana Obydiennova, PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

*Ihor Liskov,  
applicant at the third (educational and scientific) level of higher education,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

*Dehoieva Yulia,  
graduate of the second (master's) level of higher education,  
EPP "Management of organizations and administration"  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **PRACTICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

In modern conditions, management of the marketing activities of enterprises is one of the effective tools for influencing the company's financial results. Considering the changing business climate, which is characterized by growing competition, it becomes necessary to improve the company's activities as a whole, and in particular its marketing component, which will provide companies with opportunities to increase their competitive advantages on domestic and foreign markets. The aggravation of the competitive environment determines the need to find new approaches to ensuring the competitive development of a modern enterprise.

Unfortunately, often the cause of insufficient profitability of companies is an ineffective marketing management system. In this regard, the study of issues of improving the management of marketing activities of enterprises and the development of the necessary methodical recommendations on this basis is quite relevant.

The process of marketing management is a developed consistent set of marketing actions aimed at the implementation of marketing functions and principles, as a result of which the needs of consumers should be identified and satisfied, and the company should receive the expected profit.

The management of marketing activities at the enterprise is a system of various measures that include strategic and tactical actions, closely interconnected and aimed at the effective implementation of the enterprise's market tasks and the achievement of its main goal – meeting the needs of consumers for goods and services and obtaining the maximum profit on this basis. This concept takes into account the complexity of the marketing management process, its purpose and essence, it emphasizes the systemic nature of this process, because marketing management should be carried out systematically and comprehensively [1].

Marketing management can be carried out from the positions of five approaches: improvement of production, goods, intensification of commercial efforts, marketing, social and ethical marketing:

1. The concept of production improvement states that consumers show a preference for goods that are widely available and affordable, which requires the company to focus its efforts on improving production and increasing the efficiency of the distribution system. The application of this concept is appropriate in two situations: the first - when the demand for the product exceeds the supply, and the second - when the cost of the product is very high and it must be reduced by increasing productivity.

2. The product improvement concept states that consumers will favor products that offer the highest quality, best performance, and properties, so the company should focus its efforts on continuous product improvement. The negative point of this concept is that consumers do not actually satisfy the need for a specific product, but their needs, which can be satisfied by products of a different kind.

3. The concept of intensification of commercial efforts states that consumers will not buy the company's products in sufficient quantities if the company does not make sufficient efforts in the area of sales and promotion. The field of application of the mentioned concept is the promotion of products of the so-called passive demand (insurance, encyclopedic dictionaries, etc.) to the market.



4. The marketing concept states that the achievement of the organization's goal depends on identifying the needs of the target markets and ensuring the desired satisfaction by using more effective and productive methods compared to competitors. This concept is based on customer needs orientation.

5. The concept of socio-ethical marketing states that the task of the company is to establish the needs and interests of the target markets and ensure the desired satisfaction in more effective and productive ways while simultaneously strengthening the well-being of the consumer and society as a whole. This concept is aimed at solving the contradiction between meeting the current needs of customers and focusing them on long-term well-being.

From the described approaches, it is possible to identify the main principles of marketing management at the enterprise: focus on the consumer, influence on the consumer, adaptability and flexibility, focus on the perspective, comprehensiveness, innovation, systematicity, reduction of potential losses, satisfaction of basic needs, economic efficiency, training, informing and protection consumer [2].

The above-described principles determine the directions of enterprise activities that are carried out within the framework of marketing management, the composition and direction of its main functions, which are characteristic of evolutionary development at enterprises. In modern scientific publications, there is no generally accepted classification of functions that are part of the marketing complex [3]. As a result, the content of marketing functions is determined by the volume of production and sales, competition, assortment, features of consumption and demand for the company's products.

### **References:**

1. Shymanska A. A. Upravlinnia marketynhovoju diialnistiu promyslovoho pidpriemstva: ekonomichni ta filosofskiy pidkhody. *Ekonomika: realii chasu*. 2015. № 3. S. 166-171.
2. Kostenko O. P. & Adieieva T. O. Model otsiniuvannia marketynhovoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2011. № 3. С. 87-91.
3. Iudina N. V. Tekhnolohizatsiia upravlinnia marketynhovoju diialnistiu. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichniy instytut»*. 2015. № 12. S. 318-325.

*Обидєннова Т. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Черноус І.О.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Основна мета формування кадрового потенціалу полягає у забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами, які мають якісні та кількісні характеристики, щоб вирішувати завдання та досягати поточних та стратегічних цілей. Сучасні умови господарювання ставлять перед підприємствами нові вимоги щодо формування та використання кадрового потенціалу. Кадровий потенціал, який накопичується сам по собі, не є остаточним рішенням усіх проблем, що виникають у процесі господарювання. Для того щоб висококваліфіковані кадрові фахівці, що становлять ядро професійного колективу, залишалися на підприємствах, необхідно створити для них стимул до ефективної роботи та систему управління кадровим потенціалом.

Формування кадрового потенціалу підприємства залежить від стабільності й ефективності кадрової політики, досягнень у сфері фінансової продуктивності, а

також від здатності підприємства зберігати стійну конкурентну позицію у порівнянні з іншими підприємствами [1]. Інноваційна спрямованість кадрової політики та використання вдалого досвіду зарубіжних підприємств, облік особистих характеристик кожного окремого робітника, удосконалення кадрового потенціалу, чітка система соціальних гарантій працівників частково чи загалом можуть вирішити проблеми у галузі управління кадровим потенціалом сучасного українського підприємства.

Формування кадрового потенціалу підприємства забезпечують компоненти:

1. Система організаційного забезпечення представляє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень щодо різних аспектів кадрової діяльності. Це забезпечення ґрунтується на структурі управління кадровою діяльністю підприємства, включаючи менеджерів, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

2. Система фінансового забезпечення кадрового управління передбачає акумуляцію та використання фінансових ресурсів для фінансування діяльності, пов'язаної з управлінням персоналом. Основною складовою цього забезпечення є ефективна система збирання та залучення коштів, спрямованих на підвищення професійних навичок ключових співробітників та реалізацію мотиваційних виплат персоналу. Ефективне використання фінансового забезпечення гарантує повернення капіталу у майбутньому та стимулює економічне зростання підприємства на всіх етапах розвитку будь-якого підприємства.

3. Система мотиваційних факторів визначає якісний склад кадрового потенціалу підприємства і повинна бути адаптована до параметрів існуючого кадрового потенціалу з метою сприяння його розвитку. Складовими механізми зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності: зміст праці та визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень,

почуття відповідальності, самореалізація у роботі, прагнення до службового зростання, об'єктивна оцінка дій працівника керівництвом.

4. Система інформаційного забезпечення – представлена сукупністю реалізованих управлінських рішень за обсягом, розміщенням та формами організації інформації, що циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Вона включає інформацію щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкову інформацію, яка пов'язана з регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікаторами техніко-економічної інформації та системи документів, що включають уніфіковані та спеціальні документи, пов'язані з організацією ефективного використання робочого дня, застосуванням ефективних систем матеріального та морального стимулювання праці.

5. Система науково-методичного забезпечення представляє собою єдину структуровану систему документів організаційно-методичного характеру. Ця система спрямована на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації та професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їх професійної майстерності та компетентності, зокрема через ефективне застосування сучасних форм та методів навчання.

Таким чином, у сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати серед пріоритетних сфер функціонування виробництва. Процес розробки та реалізації стратегії безпосередньо залежить від якісних характеристик персоналу, а допущені помилки можуть призвести до втрати капіталовкладень. Отже, механізм управління кадровим потенціалом повинен бути адаптований до змін, що відбуваються в структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу

та змісту праці. Він повинен забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацію кадрів не лише всередині окремих підрозділів підприємства, але й між ними. Такий механізм управління має враховувати потреби організації, її стратегічні цілі та забезпечувати оптимальне використання кадрового потенціалу для досягнення організаційних успіхів.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ігнат'єва І. А. & Сидоренко Т. М. Підходи щодо формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 5. С. 52-54.
2. Паршина О. А. Формування методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 70-76.

*Пилипенко Г. М., д.е.н., професор,  
професор кафедри туризму та економіки підприємства,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

*Герасименко Т. В., к. геолог.-мін.н., доцент,  
доцент кафедри туризму та економіки підприємства,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

### **ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку кардинальним чином змінюють глобальне середовище функціонування міжнародного бізнесу. Розширення можливостей для економічного зростання завдяки досягненням науково-технічної революції другої половини ХХ ст. трансформувало усю систему інститутів, пов'язаних із поглибленням міжнародного поділу праці, спеціалізацією та кооперацією окремих країн, регіонів та транснаціональних корпорацій. Останні починають змінювати свої стратегії, намагаючись використати нові реалії для максимізації прибутковості.

З другої половини ХХ ст. у світовій практиці утвердилася модель ведення бізнесу, згідно якої процес виробництва поділявся на стадії, кожна з яких відповідала окремому технологічному завданню, яке виконували економічні суб'єкти різних країн, долучаючи вартість до кінцевої продукції. Ця модель отримала назву «глобальних ланцюгів створення вартості». Як правило, головна компанія залишала за собою у країні походження ті стадії виробничого процесу, які продукували найбільшу додану вартість, і виводила в інші країни менш продуктивні стадії, керуючись принципом дешевизни робочої сили і доступу до джерел природних ресурсів. Початок ХХІ ст. змінив ситуацію: модель «глобальних ланцюгів створення вартості» почала змінюючись на нову, що демонструє обернену тенденцію, коли більшість корпорацій повертають складові глобального ланцюга створення вартості до себе на батьківщину. Все це видозмінює конфігурацію глобальних ринків і породжує нові форми конкурентної боротьби між провідними компаніями світу.

Основними причинами таких процесів є вплив наступних чинників:

1. Структурні трансформації, пов'язані з цифровізацією економіки. Поява нових технологій, таких як Інтернет речей, хмарні технології тощо, дозволяє компаніям працювати в глобальному просторі без фізичної присутності через доступ на ринки завдяки своїм ІТ-платформам і екосистемам місцевих партнерів.

2. Розвиток робототехніки, штучного інтелекту та використання 3D друку. Застосування роботів у виробництві дозволяє повністю автоматизувати процес збирання готових виробів, тому використання дешевої робочої сили третіх країн втрачає сенс. До подібного наслідку приводить і використання 3D-принтерів, які дозволяють виробляти різну продукцію на одному й тому ж самому обладнанні [1].

3. Зростання трансакційних витрат (особливо, пов'язаних із специфікацією та захистом інтелектуальної власності), а також трансакційних

ризиків геополітичного характеру. Дуже часто економічна діяльність ТНК наражається на проблеми недосконалості інституціонального середовища тих країн, до яких виводиться виробництво, що підвищує її витрати й ризики.

Все це змінює глобальне середовище функціонування сучасного бізнесу і детермінує його наближати своє виробництво до центрів прийняття виробничих й інноваційних рішень на противагу раніше розповсюдженій тенденції виводити його в країни з дешевими ресурсами.

### **Список використаної літератури:**

1. Baldwin, R. and Ito, T. (2021), The smile curve: Evolving sources of value added in manufacturing. Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique, 54: 1842-1880. <https://doi.org/10.1111/caje.12555>.

*Пилипенко Ю. І., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економічної теорії  
та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

*Швець А.С.,  
аспірант,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний економічний розвиток характеризується вирішальним впливом інноваційних чинників на соціально-економічні результати та конкурентоздатність суб'єктів господарювання як на рівні національних економічних систем, так і світової економіки у цілому. У свою чергу здатність ініціювати інноваційні зміни, розробляти та впроваджувати інноваційні продукти та технології багато у чому визначається якістю національного людського капіталу та людського капіталу окремого підприємства. Саме людський капітал

сьогодні є, по-перше, основною складовою національного багатства (у вартісному вираженні людський капітал формує в розвинутих країнах більше 70%, а в бідних – близько 50% національного багатства) та, по-друге, провідним фактором сучасного соціально-економічного розвитку на інноваційних принципах.

Необхідно підкреслити, що не весь людський капітал суспільства спрямований на інноваційний розвиток. В науковій думці існують підходи до поділу національного людського капіталу за критерієм ступеню творчості, креативності та продуктивності принаймні на три складові: негативний, який заважає процесам розвитку, пасивний, який спрямований на споживання і не має креативних якостей та, нарешті, позитивний, характерними рисами якого є творчість, креативність та здатність до інновацій (див. напр. [1, с. 21]). Саме остання частина людського капіталу забезпечує позитивну віддачу від інвестиційних вкладень та формує потенціал інноваційних змін.

Як свідчить світова практика, позитивний людський капітал провідних країн світу спрямований, насамперед, на формування умов та забезпечення впровадження інноваційних розробок в тренді вимог четвертої промислової революції. На сьогодні її ключовими технологіями є інформаційно-цифрові, біотехнології та нанотехнології. Зважаючи на те, що саме розвиток цих технологій буде визначати реальну та потенційну спроможність країн світу виступати в авангарді інноваційних змін в XXI столітті, то саме формування умов для реалізації людського капіталу в даних сферах буде формувати поточну та довготермінову національну конкурентоспроможність.

Важливою закономірністю світових економічних процесів останніх десятиліть є тенденція до концентрації найбільш креативної та творчої частини глобального людського капіталу в розвинутих країнах світу, в яких сформовані сприятливі умови для його розвитку. Так, США приймає сьогодні 49,1% всіх іноземних докторантів, які проходять навчання за програмами у сфері



природничих та інженерних наук, Великобританія – 9,2%, Франція – 7,4% [2, с.78]. Дана об'єктивна тенденція становить сильну загрозу для тих країн, з яких відбувається відтік позитивного людського капіталу, що вимагає відповідних регулюючих заходів з боку національних держав та проведення ними дієвої науково-технічної політики. Окрім формування більш сприятливого середовища для національних наукових кадрів така політика, на наш погляд, повинна передбачати широку науково-технічну кооперацію з іншими зацікавленими сторонами глобального науково-технічного розвитку.

#### **Список використаної літератури:**

1. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf).
2. UNESCO science report: towards 2030. (2016). UNESCO Publishing. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235406>.

*Прохорова В. В., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Пикула Г.С.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СТРАТЕГІЧНА УМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Сучасне глобальне економічне середовище вимагає від бізнесу активного адаптування та постійного пошуку нових можливостей для розвитку. Однак, для успішного функціонування та зростання підприємств необхідна прозорість економічного середовища. Транспарентність є стратегічною умовою, яка сприяє ефективному функціонуванню бізнесу та стимулює його розвиток.

В першу чергу, транспарентність економічного середовища впливає на залучення інвестицій. Інвестори, незалежно від свого масштабу, шукають

стабільність та надійність. Транспарентність забезпечує прозорість управління компаніями, доступ до фінансової та бухгалтерської звітності, а також інформацію про структуру власності. Це допомагає інвесторам прийняти обґрунтоване рішення щодо розміщення своїх коштів та створює сприятливі умови для залучення нових інвестицій.

Крім того, транспарентність зменшує ризики для бізнесу. Відкрита інформація про законодавство, регулююче сферу діяльності, дозволяє підприємствам адекватно оцінити ризики та розробити стратегію їх управління. Доступність даних про конкуренцію, ринок, розмір та потенціал споживчого попиту дозволяє бізнесу аналізувати та прогнозувати ринкові тенденції, що сприяє впровадженню ефективних стратегій та конкурентних переваг.

Забезпечення прозорості також сприяє боротьбі з корупцією. Коли правила гри є чіткими і доступними для всіх учасників економічного процесу, скорочується ймовірність корупційних схем та недобросовісної конкуренції. Відкритість і прозорість діяльності органів влади, процесу прийняття рішень та розподілу ресурсів дозволяють забезпечити рівні умови для всіх гравців ринку і сприяють розвитку справедливої конкуренції.

Транспарентність також стимулює інновації та розвиток нових технологій. Коли підприємства мають доступ до відкритої інформації, зокрема про наукові дослідження, патенти та інтелектуальну власність, вони можуть швидше адаптуватись до змін у ринкових умовах та розробляти нові продукти і послуги. Відкритість сприяє обміну знаннями і досвідом, що сприяє інноваційному розвитку та підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Транспарентність економічного середовища сприяє покращенню довіри між бізнесом, владою та споживачами, формує окремі аспекти ділової репутації підприємства. Коли компанія демонструє відкритість, чесність та високі стандарти управління, вона заробляє довіру своїх клієнтів, партнерів та співробітників. Це

дозволяє створити позитивне сприйняття бренду та залучити нових клієнтів. Крім того, прозорість зменшує ризик конфліктів із зацікавленими сторонами, оскільки вона дозволяє вчасно реагувати на можливі проблеми та вирішувати їх відкритим шляхом.

У прозорому економічному середовищі також забезпечується рівні умови конкуренції. Якщо усі підприємства мають доступ до однакової інформації та правил гри, це стимулює ефективну конкуренцію. Конкуренція спонукає підприємства до постійного вдосконалення своєї продукції, послуг та управління, що в результаті сприяє загальному підвищенню якості та інноваційності.

Необхідною умовою для забезпечення прозорості є ефективне законодавство та його суворе дотримання. Держава повинна створити правову базу, що гарантує відкритість та доступність інформації про бізнес-процеси, фінансовий стан підприємств та регуляторну політику. Важливо також встановити механізми контролю за виконанням законів та накладати відповідальність на порушників.

Прозорість також сприяє покращенню ділової репутації підприємства. Коли компанія демонструє відкритість, чесність та високі стандарти управління, вона заробляє довіру своїх клієнтів, партнерів та співробітників. Це дозволяє створити позитивне сприйняття бренду та залучити нових клієнтів. Крім того, прозорість зменшує ризик конфліктів із зацікавленими сторонами, оскільки вона дозволяє вчасно реагувати на можливі проблеми та вирішувати їх відкритим шляхом.

У прозорому економічному середовищі також забезпечується рівні умови конкуренції. Якщо усі підприємства мають доступ до однакової інформації та правил гри, це стимулює ефективну конкуренцію. Конкуренція спонукає підприємства до постійного вдосконалення своєї продукції, послуг та управління, що в результаті сприяє загальному підвищенню якості та інноваційності.

Узагалі, прозорість економічного середовища є необхідною умовою для сталого розвитку бізнесу. Вона сприяє зміцненню довіри між бізнесом,

державою та громадськістю, а також підвищує відповідальність підприємств перед суспільством. Транспарентність сприяє виявленню та запобіганню корупції, недобросовісності та інших негативних явищ, що можуть завдати шкоди економіці та суспільству в цілому.

Для досягнення більшої транспарентності економічного середовища, важливо впроваджувати технологічні рішення та цифрові інструменти, що дозволяють забезпечити швидкий та прозорий доступ до інформації. Електронні системи звітності, електронні бази даних та онлайн-платформи допомагають зменшити бюрократичні процедури та забезпечують широкий доступ до актуальних даних.

Крім того, важливо підтримувати культуру відкритості та взаємодії між бізнесом, урядом та громадськістю. Регулярні консультації, публічні обговорення та прозорість прийняття рішень сприяють залученню різних сторін до процесу прийняття важливих рішень та забезпечують широку підтримку та легітимність прийнятих рішень.

Національні уряди та міжнародні організації повинні спільно працювати над створенням міжнародних стандартів транспарентності та використовувати міжнародний досвід у цій сфері. Обмін досвідом, співпраця та взаємне навчання допомагають підвищувати рівень транспарентності та ефективність заходів у різних країнах. Висока транспарентність економічного середовища є ключовим фактором для привабливості країни для іноземних інвесторів, розвитку внутрішнього бізнесу та зміцнення довіри в суспільстві. Це сприяє сталому розвитку економіки, підвищенню рівня життя громадян та побудові справедливого та конкурентоспроможного бізнес-середовища.

Транспарентність економічного середовища є стратегічною умовою розвитку бізнесу. Вона забезпечує залучення інвестицій, зменшує ризики для підприємств, покращує їх ділову репутацію, стимулює конкуренцію та сприяє сталому розвитку економіки. Для досягнення високого рівня транспарентності,

необхідно ефективне законодавство, використання технологічних рішень та підтримка культури відкритості.

Україна також здійснює кроки у напрямку покращення прозорості економічного середовища. Прийняття законодавчих актів про публічну звітність, відкриті торги, електронні системи управління державними закупівлями та інші реформи сприяють створенню прозорого та рівного поля для бізнесу. Однак, важливо продовжувати роботу над поліпшенням інституційної культури та впровадженням нових ініціатив для підвищення прозорості.

Україна вже робить кроки в цьому напрямку, проте важливо продовжувати реформи та співпрацювати з міжнародними організаціями для досягнення вищого рівня прозорості в економічному середовищі. Це забезпечить позитивні результати для бізнесу, інвесторів та суспільства в цілому.

*Прохорова В.В., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Чобіток І.О.,  
асистент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється і стає все складнішим, ефективність прогнозування в розвитку вітчизняних підприємств набуває особливої важливості. Прогнозування є необхідним інструментом, який допомагає підприємствам зрозуміти майбутні тенденції, планувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення в стратегічній перспективі.

Однією з основних переваг прогнозування є його здатність допомагати підприємствам адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Завдяки прогнозуванню підприємства можуть передбачити та готуватись до економічних, соціальних, технологічних та політичних змін, які можуть вплинути на їх діяльність в стратегічній перспективі. Це дає підприємствам можливість планувати стратегічний розвиток, визначати потенційні ризики та здійснювати ефективне управління ними.

Окрім того, прогнозування дозволяє підприємствам зменшити ризики та втрати. Шляхом виявлення майбутніх тенденцій та прогнозування змін у ринкових умовах, підприємства можуть вчасно реагувати на зміни попиту та конкуренції. Це допомагає їм планувати свою виробничо-економічну діяльність, визначати оптимальну закупівельну політику та управляти запасами, що призводить до зменшення витрат та підвищення ефективності.

Прогнозування також сприяє покращенню стратегічного планування підприємств. Воно допомагає встановлювати цілі, місію та визначати шляхи досягнення успіху. З точними та достовірними прогнозами підприємства можуть розробляти реалістичні стратегії, гнучко адаптувати їх у залежності від умов, що постійно змінюються і досягати бажаних результатів.

Прогнозування також є важливим інструментом для залучення інвестицій та залучення нових партнерів. Інвестори та партнери зацікавлені у розумінні перспектив стратегічного розвитку підприємства, його стабільності та доходності. Застосування прогнозування дозволяє підприємствам представити переконливі дані про свою потенційну прибутковість та можливості зростання, що сприяє поверненню інвестицій та розширенню бізнес-співпраці [1-2].

Останні роки характеризуються швидким розвитком технологій, що відкривають нові можливості для прогнозування. Застосування сучасних методів, таких як аналіз Big Data, штучний інтелект та машинне навчання, дозволяє підприємствам отримувати більш точні та об'єктивні результати. Аналізуючи великі обсяги даних та використовуючи складні алгоритми, підприємства можуть

отримати більш детальну картину майбутнього та здійснювати ефективне управління на основі об'єктивних фактів.

Отже, доцільність прогнозування в стратегічному розвитку вітчизняних підприємств є актуальним напрямом. Прогнозування допомагає підприємствам адаптуватись до змін, зменшувати ризики, покращувати стратегічне планування та залучати інвестиції. Застосування сучасних методів прогнозування в поєднанні з експертними знаннями створює потужний інструмент для успішного розвитку підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

#### **Список використаної літератури:**

1. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

2. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Економічна оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в освіті / Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. К.: НАУ, 2019. С. 95-105.

*Shkurenko O.V., Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Professor of the Department  
«Business logistics and transport technologies»,  
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv*

### **CIRCULAR TRANSFORMATION OF BUSINESS AS A DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM**

The need to change approaches to the management of the socio-economic system, which adapts to the conditions of integration and globalization of business, is justified by the definition of strategic tasks regarding the preservation of market positions by the business entity. At the same time, global competition, incentives for quality, the introduction of innovative production and business technologies require the search for new effective approaches and ways of doing business.

The transformation of the economy is focused on the criteria of innovativeness, socialization, on improving the structure of the economy, on improving the quality and structure of reproduced national wealth.

Accelerating the rate of accumulation of highly intelligent human potential and expansion of highly innovative technologies for the reproduction of fixed capital by accelerating the development of the process of innovation is the main tool of the new policy, which today all developed countries of the world have begun to implement, accordingly, this poses new challenges to the home economy.

The circular transformation of business involves the transition to ecological production and consumption and is the optimal direction of development. The basis of this approach is the understanding of the circular economy, which is based on the following basic aspects:

1) it is an economic system that provides for the achievement of sustainable development through the creation of ecological quality, socio-economic prosperity for the benefit of the nation;

2) it is a restorative, regenerative closed system where repair, reuse, recovery, reconstruction and recycling take place, which leads to the minimization of input resources, waste, emissions and energy leaks and forms a sustainable balanced system due to integration;

3) it is a strategy aimed at reducing both the consumption of raw materials and the release of waste by closing the economic and ecological loop of resource flows;

4) it is a way of economic growth, sustainable development of the economy.

Circular economy theories include the closed loop economy; industrial ecology; natural capitalism; zero emissions; functional economy. Their implementation ensures a more rational and longer use of the minimum numbers of resources; construction of new business models, which confirms the expediency of circular business transformation.



In the context of the formation of a circular economy model, large countries of the European Union are directing their efforts to increase jobs in circular sectors of the economy. By the member states of the European Union, the transition to a circular economy is accompanied by the adoption of a number of regulatory and legal documents, in particular, the Program of Actions of the European Union on Environmental Protection until 2020; Commission messages to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The Seventh EU Action Program is aimed at transforming the EU into an inclusive and sustainable green economy.

The circular transformation of business involves the achievement of economic, environmental and social effects. The economic effect is manifested in the growth of reputational capital, the reduction of the resource intensity of production, as well as the reduction of disposal costs; obtaining additional profit from the sale of waste. The ecological effect, first of all, consists in the use of renewable raw materials and materials, as well as the reduction of emissions that pollute the atmosphere, water and soil; preservation of natural ecosystems. The social effect consists in the creation of new jobs in the field of waste processing and recycling logistics; reduction of social tension due to the development of new consumption models.

Therefore, the development of the socio-economic system thanks to the circular transformation of business must be supported by the state through a number of measures. In particular, the improvement of the regulatory framework for waste management to increase part of their use as secondary resources; stimulation through programs, subsidies, benefits of the process of collecting secondary resources and the use of secondary raw materials.

This will ensure the mobilization of industry for the circular economy and the effectiveness of the program indicators of the state policy of supporting the circular economy on the basis of reverse logistics in the perspective of sustainable functioning of the national socio-economic system, taking into account investment risks.

### References:

1. Prohrama stymuliuvannia ekonomiky dlia podolannia naslidkiv COVID-19 «Ekonomichne stymuliuvannia»: informatsiino-analitychni materialy. Dodatok do Derzhavnoi prohramy stymuliuvannia ekonomiky dlia podolannia nehatyvnykh naslidkiv, sprychynenykh obmezhuvalnymy zakhodamy shchodo zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby (COVID-19) na 2020-2022 rr. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/07.2020/programa.pdf>.
2. Prokhorova V.V., Shkurenko O.V. Konsolidatsiia resursnoho i intelektualnoho potentsialu vidpovidno do stratehichno vyznachenykh umov ryzyk investuvannia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2020. № 4. Tom 3 (284), S. 61-72.

*Сластяникова А. І., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Притчина О. М.,  
здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах в Україні у функціонуванні багатьох підприємств спостерігається дефіцит фінансових ресурсів. Нестача фінансових ресурсів негативно позначається на роботі підприємств, спричиняє утворення та збільшення заборгованості перед суб'єктами господарювання, по сплаті податків та заробітної плати. Зменшуються, також, можливості фінансування подальшого розвитку підприємства, зменшуються надходження до бюджету. Щоб уникнути цих негативних факторів у функціонуванні підприємств, важливим є формування фінансових ресурсів в достатньому обсязі.

Питанню ефективного використання фінансових ресурсів підприємства присвячено праці таких економістів, як Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Крутова А. С. [1], Безугла Ю. Є., Єльнікова Г. В., Бобров О. О. [2] та ін.

Стратегічне управління фінансово-релевантними ресурсами суб'єкта підприємництва неможливе без всебічного аналізу й оцінки різних варіантів рішень у безпосередньому віддаленні їх у часі [2].

Велике значення має оптимальне визначення їх структури, що сприяє мінімізації залучення додаткових фінансових ресурсів. При цьому, висока питома вага залучених коштів ускладнює фінансову діяльність підприємств і потребує додаткових витрат на виплату відсотків за банківськими кредитами, дивідендів за акціями, відсотків за облігаціями, знижує ліквідність балансу підприємства.

Саме фінансові ресурси створюють фінансові потоки на різних рівнях управління промислових підприємством розподіляючи та контролюючи обсяги їх формування, розподілу та використання в процесі поточної діяльності та розширеного його відтворення [1]. Це зумовлює необхідність залучення коштів, які використовуються в господарській діяльності підприємств.

Для забезпечення економічного зростання як на макро-, так і на мікрорівні підприємство має ретельно управляти своїми фінансовими ресурсами, зокрема створювати та ефективно їх використовувати, адже від цього залежить фінансова стабільність держави. У сучасних умовах суттєво підвищуються вимоги до ефективного управління фінансовими ресурсами, а від того, наскільки ефективно і цілеспрямовано будуть перетворені в основні й оборотні засоби, залежить фінансовий успіх підприємства в цілому, його власників і працівників.

Отже, фінансові ресурси підприємства є одним із найважливіших засобів забезпечення його діяльності, але водночас є досить актуальними для

дослідження. Здатність фінансових ресурсів трансформуватися в матеріальні, інтелектуальні, технічні, інноваційні та інші ресурси визначає їх вирішальне значення для підприємства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова, В., Мушнікова, С., Крутова, А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. 13(26). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/450>.

2. Безугла, Ю., Бобров, О., Єльнікова, Г. Case-технології в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 12(24). DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-05).

*Сластяникова А. І., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Сорокін С. А.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Від інноваційної активності суб'єктів національної економіки залежить рівень розвитку країни. Конкурентоспроможність на світовому ринку все більше залежить від продукції, заснованої на нових знаннях. Розвиток продуктивних сил відбувається в тісному зв'язку науки і нових технологій. Сучасний період розвитку світової економіки характеризується прискореними темпами науково-технічного прогресу та зростанням інтелектуалізації основних факторів виробництва.

Розвиток економічної системи, що заснований на інноваціях, має такі переваги, як забезпечення економічного зростання країни [1].

Особливістю інноваційного процесу, який став однією з головних тенденцій світового розвитку з 1970-х років і триває донині, є те, що основними розробниками та розробниками продуктів S&T є малі науково-технічні компанії, також відомі як венчурні фірми – компанії високого ризику.

Інноваційні шляхи розвитку економіки стають основою, яка визначає економічну міць країни та її потенціал на світовому ринку. Основною характеристикою нинішнього розподілу сил у світі є значне відокремлення розвинених країн, створення інноваційного розвитку у світі слабких держав, які змушені повністю покладатися на позицію активних гравців [2].

Більшість розвинутих країн і Канада знаходяться між зазначеними полюсами інноваційної політики, одночасно розвиваючи національне бізнес-середовище та користуючись прямою національною підтримкою інноваційної діяльності.

Система державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу представлена на рис. 1.

Отже, можна зробити висновок, що в усіх промислово розвинутих країнах зберігається різноманітність форм і методів стимулювання інноваційної діяльності, що дозволяє визначити систему інноваційного стимулювання як особливий елемент державної системи, а головним завданням економічної політики держави є створення умов для органічного зв'язку науково-технічного та підприємницького середовища.



Рис. 1. Система державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова, В., Божанова, О., & Дуднева, Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 10(20). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/363>.

2. Дем'яненко Т. І. Інноваційний розвиток в умовах економічної глобалізації. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : Міжнар. наук. конф., м. Харків, 3-4 листоп. 2022 р. 2022. С. 304.

*Суботін Ю.Д.,  
аспіранти кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Шевченко А.О.,  
аспірант кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

*Польова Н.М., к.е.н., доцент,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

## **СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ**

Забезпечення конкурентних переваг – це багатоаспектне поняття, яке в умовах сучасного життя виходить далеко за межі економіки, зачіпаючи соціальні, філософські, психологічні аспекти. Воно може бути віднесено не тільки до підприємств або продукції, але і до регіону, людини або ідеї. Забезпечення конкурентних переваг, як всеосяжний показник успішності вивчається з різних сторін, пропонуючи підходи до його оцінки, управління та розвитку. Тим часом, питання підвищення забезпечення конкурентних переваг не втрачає своєї актуальності, змусив шукати нові інструменти, чинники, алгоритми, якщо не гарантують результат, то максимально до нього наближають.

Дослідження чинників впливу та формування забезпечення конкурентних переваг підприємств набуває більшої актуальності на нинішньому етапі

розвитку національної економіки країни. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності відстежувати зміни вартості матеріальних ресурсів, попиту та пропозиції, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку.

Варто відзначити, що існує велика кількість визначень поняття «чинники конкурентних переваг підприємств» і класифікація цих чинників за різними ознаками. Під чинником забезпечення конкурентних переваг підприємств розуміють діючу силу, обставини, умови, вплив яких може призвести до змін особливостей, конкурентних переваг підприємств та можливостей їх використання в боротьбі за найбільш вигідні умови реалізації і збуту продукції.

Класифікація чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства в різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна визначити, що за походженням дослідники поділяють чинники забезпечення конкурентних переваг підприємств на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники – чинники, які за своїм походженням відносяться до самих підприємств, тобто вони управляються підприємствами, їх зміна можлива за рахунок ресурсів підприємств. До внутрішніх чинників, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємств, слід віднести наявність якісних ресурсів всіх видів, місце розташування підприємств, рівень менеджменту, тощо. Зовнішні чинники – це сили, явища, обставини, що впливають на забезпечення конкурентних переваг окремого підприємства ззовні. Підприємство не завжди може на них впливати та керувати ними. До цих чинників слід відносити дії уряду, чинники попиту, активність конкурентів тощо. [1, С. 233].

З точки зору Шинкаренко В.Г., який у своїх наукових працях пропонує класифікувати чинники забезпечення конкурентних переваг підприємств не тільки на внутрішні і зовнішні, а додати ще й третю категорію – комплексні чинники [2, С. 45]. Зовнішні чинники він розділяє на:



- чинники прямого впливу;
- чинники непрямого впливу.

До чинників прямої дії автор відносить:

1. постачальники;
2. споживачі;
3. конкуренти.

До чинників непрямого впливу – міжнародні, політичні чинники, вплив рішень уряду, екологічні. Щодо чинників прямої дії, то слід зазначити, що саме постачальники забезпечують виробничі потужності підприємств необхідною сировиною та іншими ресурсами. При цьому такі дії конкурентів, як підвищення цін на сировину, несвоєчасність і недотримання умов поставки, безпосередньо знижують ефективність, і, як наслідок, забезпечення конкурентних переваг підприємств.

До чинників комплексної дії Халімов Т.М. відносить такі чинники, як науково-технічні, соціальні, та інфраструктурні. Щодо науково-технічних чинників, то можна визначити, що в результаті проведення науково-технічного відкриття (непрямий вплив) за умов його здійснення (прямий вплив), підприємства зможуть скоротити витрати на виробництво продукції. [3, С.118].

Отже, в кінцевому підсумку, рівень забезпечення конкурентних переваг знаходить відображення в інтегрованому показнику вартості підприємств. А саме по динаміці цього показника керівники компаній можуть зробити комплексний висновок про правильність прийняття управлінських рішень і ефективність управління бізнесом. Такий висновок напрошується виходячи з того, що забезпечення конкурентних переваг підприємств – це багатоаспектне поняття, що формується комплексом чинників, які повинні не тільки відображати поточний стан, а й прогнозувати стан підприємств в майбутньому для досягнення стратегічних завдань, повернення вкладених коштів та підвищення ринкової вартості компаній.

### **Список використаної літератури:**

1. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія; за заг. ред. О.Г. Янковського. *Одеса: Атлант*, 2013. С. 233.
2. Яременко Т.П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип.181(6). С. 45-53
3. Халімов Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип.10 (2). С. 117-120.

*Топоркова О. А., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та психології,  
Український держаний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Ільїн О. Д.,  
аспірант,  
Український держаний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Зовнішньоекономічна діяльність є складним сектором бізнесу з точки зору як оформлення договірних відносин, так і різноманітних ризиків і викликів, що притаманні міжнародній співпраці. В сучасних дослідженнях авторами наводиться детальна класифікація ризиків у ЗЕД. Цікавою є думка, що усі ризики ЗЕД так чи інакше є економічними, оскільки безпосередньо впливають на показники та результати діяльності компаній.

Оформлення відносин між контрагентами починається з укладання зовнішньоекономічного договору. При цьому суб'єкти ЗЕД одразу стикаються з певними складнощами, оскільки вітчизняне Положення про форму зовнішньоекономічних контрактів втратило чинність. Суб'єкти ЗЕД мають певну свободу: що саме прописати в договорі, і це зумовлює відповідні ризики. Науковці

намагаються формалізувати методику кількісного вираження ризику ЗЕД договорів, використовуючи інформацію про кількість скоєних помилок в процесі укладання та виконання договорів. Також, в сучасних реаліях не завжди є можливість укладання договорів в стандартній письмовій формі за присутності представників обох контрагентів. У європейських країнах, натомість, допускається оформлення домовленості щодо торгівельних операцій електронною поштою. Вітчизняне законодавство вимагає дотримання простої письмової форми ЗЕД-контрактів, якщо хоча б одна зі сторін договору є резидентом України. Що ж до співпраці з міжнародними організаціями, то в більшості секторів економіки є власна стандартна форма контракту, у разі недотримання якої контракт може бути визнано недійсним – відповідно до визначеного арбітражним застереженням порядку. В агробізнесі, наприклад, такими організаціями є «Міжнародна організація торгівлі зерном і кормами» (GAFTA), «Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами» (FOSFA) та інші [1].

Суттєвими ризиками в умовах військового стану є: коливання курсу валют, недотримання термінів розрахунків, порушення логістичних ланцюгів, невиконання договірних зобов'язань як постачальником, так і покупцем тощо.

З початку військової агресії Національний банк України використовує політику фіксованого валютного курсу, що для суб'єктів ЗЕД є певним захистом від фінансових втрат внаслідок коливання курсу. Щодо термінів розрахунків за ЗЕД-контрактами, то «довоєнні» 365 календарних днів були змінені на 90, потім на 120 і з 09.07.2022 становлять 180 календарних днів.

Найбільші ризики для суб'єктів ЗЕД зараз – це логістичні ланцюги. Блокування морських портів змушує вітчизняних експортерів шукати нові логістичні шляхи. Користуватися послугами трейдерів та брокерів наразі ризиковано, тому підприємства намагаються власними силами шукати покупців й організувати доставку своєї продукції. Основними видами транспорту при

цьому є залізничний та автомобільний, але не всі країни ЄС дозволяють українським експортерам здійснювати постачання власним автотранспортом через його невідповідність екологічним вимогам. Наразі низка країн лібералізувала умови перетину їх кордону українськими вантажівками. Також з 01.10.2022 для України набрали чинності положення «Конвенції про процедуру спільного транзиту», що дозволить вітчизняним компаніям користуватися спрощеними процедурами транзиту [2].

Таким чином, можна зробити висновок, що вітчизняне законодавство та міжнародні партнери України вживають дієві заходи для мінімізації економічних ризиків суб'єктів ЗЕД в умовах військової агресії.

#### **Список використаної літератури:**

1. Алгоритм експорту та ЗЕД-контракти. URL: <https://www.zemfond.net/post/alhorytm-eksportu-ta-zed-kontrakty>
2. Що означає «митний безвіз» для українського бізнесу та як він працюватиме. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/215484\\_shcho-oznacha-mitniy-bezvz-dlya-ukranskogo-bznesu-ta-yak-vn-pratsyuvati?\\_ga=2](https://biz.ligazakon.net/analytics/215484_shcho-oznacha-mitniy-bezvz-dlya-ukranskogo-bznesu-ta-yak-vn-pratsyuvati?_ga=2).

*Ус В.Д.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **РЕСУРСНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИКЛОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Однією з найважливіших проблем функціонування підприємства в ринковому середовищі в умовах циклової економіки є забезпечення ефективності використання виробничих ресурсів. Саме витрати ресурсів формують собівартість продукції, є основним обмежувачем прибутку і водночас головним фактором, що впливає на результати діяльності підприємства, його ефективність.

Ресурси підприємства є основою формування його ресурсного потенціалу. Ресурси підприємства, його ресурсний потенціал – категорії багатогранні. Отже, для розроблення механізмів управління ефективністю їх використання насамперед потрібно з'ясувати економічну сутність, структуру, особливості ресурсів.

Кризові та швидкозмінні умови зовнішнього середовища формують перед підприємствами нові виклики та завдання. Це стосується ефективності як самого виробничого процесу, так і функціонування підприємства в цілому в нових умовах. Конкурентоспроможність підприємства на ринку напряму залежить від ресурсного забезпечення його діяльності та сформованої системи управління. Актуалізація проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства визначається обмеженістю ресурсів і їх дороговизною. Забезпечення планових фінансових результатів підприємством досягається за рахунок наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Підприємства мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального, екологічного, інноваційного. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей [1, с. 77].

Важливим при розгляді питання ресурсного забезпечення є дослідження структури ресурсного забезпечення підприємства. Це сукупність видів ресурсів, що є специфічними способами їх взаємозв'язку і взаємодії, направленими на досягнення поставлених цілей підприємства [2, с. 93 ].

В умовах сьогодення важливим етапом розвитку потенціалу є оцінювання ефективності діяльності та майбутнього стану підприємства в аспектах складових їхнього потенціалу, оскільки їх вимір є певною передумовою для управлінських рішень при виборі типу стратегії розвитку, забезпечення відповідного рівня темпу

і якості розвиткових процесів, стабільності та інтенсивності реструктуризаційних і реінжинірингових перетворень. В основі циркулярної економіки полягає формування нових бізнес-моделей, що орієнтовані на зменшення кількості використовуваних ресурсів, впровадження повторного використання або замкнутого циклу виробництва (планування потреби виробництва у матеріалах) і переробки у виробництві, що дозволяє забезпечити захист навколишнього середовища та знижує первинну потребу підприємств промисловості у зовнішніх ресурсах. Концепція циркулярної економіки заснована на вторинній переробці практично будь-якого товару, що проявляється на етапах планування та розробки товарів для забезпечення тривалого життєвого циклу і високого потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства для подальшого повторного використання, модернізації, відновлення та рециклінгу [4, с. 53-54].

Отже, у сучасних умовах запропоновано достатня кількість розроблених систем показників, які доцільно застосовувати при оцінюванні рентабельності діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни в умовах циркулярної економіки, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, коригування сценаріїв імплементації обраної стратегії розвитку, втім, специфіка реалізації особливостей циркулярної економіки не відображена.

#### **Список використаної літератури:**

1. Стец І. І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с., с. 77.
2. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.
3. Арєф'єва О. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки / О. Арєф'єва, З. Побережна // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Випуск 10 (20). 2021.

4. Гурочкіна В. В. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств / В. В. Гурочкіна, М. С. Будзинська // *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. Режим доступу: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/55>.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Дронова Д.С.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Кожне підприємство функціонує в турбулентних ринкових умовах, наразі здійснюються переходи на нові рівні економічних та господарських відносин, модернізуються системи корпоративного управління, з'являються та впроваджуються нові адаптивно-інформаційні та виробничо-прогресивні технології. До того ж, нестабільний стан економіки та політики в країні суттєво збільшує рівень ризикованості в будь-якому напрямі діяльності підприємства.

Задля всебічного висвітлення проблеми управління ризиками, було проведено ґрунтовний аналіз поняття «ризик» (табл. 1).

За результатами проведеного аналізу, можна констатувати, що існує велика кількість визначень ризику, проте немає єдиного загальноприйнятого та узгодженого варіанту. Беручи до уваги результати аналізу визначень поняття «ризик» та враховуючи виділені ключові ознаки було сформульовано авторське поняття: «Ризик – можливість зміни вектору руху події в іншу від запланованої сторону, під час здійснення будь-якого виду діяльності, з ймовірністю виникнення непередбачуваних результатів негативного чи позитивного характеру».

## Аналіз поняття «ризик»\*

Автори	Трактування поняття «ризик»	Ключові ознаки
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І	ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі	Ситуація невизначеності, багатоваріантності
Старостіна А.О., Кравченко В.А.	насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення	Розкид результатів
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г	ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей	Ймовірність виникнення негативних наслідків
Ястремський О.І.	подія можлива лише тоді, коли приймається рішення в умовах невизначеності, а особа, яка приймає рішення, зацікавлена в результаті рішення	Подія при прийнятті рішень в умовах невизначеності
Лук'янова В.В., Головач Т.В	об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату	Подолання невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору
Мочерний С.В.	непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому.	Непередбачуваність, ймовірність подій з негативними наслідками
Найт Ф.	невизначеність, яку можливо виміряти, на відміну від власне невизначеності, яка передбачає неможливість вимірювання, зокрема щодо майбутніх подій; ризиком називається невизначеність будь-якого виду, пов'язана з непередбачуваними обставинами	Вимірювана невизначеність
Загородній А.Г, Вознюк Г.Л.	усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами	Усвідомлення можливих негативних та непередбачуваних наслідків

\*Сформовано на основі джерел [1-5]

Як вже було зазначено, сьогодні підприємці працюють у невизначеному середовищі через постійні зміни та трансформації, які зумовлюють появу потенційних ризиків. Саме це вимагає якісного, сучасного та гнучкого управління



ризиками в бізнес-середовищі. Керівництву кожного підприємства варто активізувати діяльність у цьому напрямі та розробити повноцінну систему управління ризиками.

Управління ризиками – складний та важливий процес, метою якого є ідентифікація та контроль ризиків. Більшість науковців вважають управління ризиками сукупністю методів, форм, прийомів щодо взаємодії з ризиками, впливу на них з метою зменшення негативних наслідків та досягнення поставлених цілей.

Важливість формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання, обумовлюється наступними завданнями, які мають бути вирішені в процесі діяльності: ефективне використання наявних ресурсів підприємства; здатність до розвитку та використання конкурентних переваг підприємства; створення сприятливого ринкового середовища для підприємства та прогнозування його розвитку; вибір та своєчасне коригування стратегій і тактик управління ризиками на підприємствах та формування механізмів їх здійснення на конкретних ринках.

Проте процес управління ризиками повинен включати в себе постійний аналіз результатів діяльності підприємства, інтегрований у загальну культуру організації, прийнятий та затверджений керівництвом [1-3].

Отже, формування адаптивних напрямів управління ризиками на підприємствах в турбулентних умовах господарювання ґрунтується на результатах оцінки, усунення та нейтралізації ризиків, використанню економіко-математичних методах їх прогнозуванню. Тобто, у сучасному світі управління ризиками перестає бути епізодичним та фрагментарним явищем, а перетворюється на цілісну модель, набуваючи все більшого значення в усьому світі, стаючи невід'ємною частиною повсякденної діяльності підприємств.

### Список використаної літератури:

1. Посохов І. М. Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 5. С. 101-108.
2. Бабина О. Є., М. М. Тарашевський Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14-17.
3. Цвігун Т.В. Поняття «ризик»: сучасний погляд. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.І. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 246-250.
4. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками [Електронний ресурс] URL : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/102.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf).
5. Чобіток В.І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Науковий журнал: Бізнес-інформ*. № 5.2020. С. 451-457. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-451-457>.

## СЕКЦІЯ 5 ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

*Білуха М.А.,  
здобувач освітньо-наукового ступеня  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»,  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми*

*Божкова В. В., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри бізнес-економіки та адміністрування,  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми*

### РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ:ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

У даний час цифрова економіка набуває все більшого значення, що створює потребу в ефективному управлінні дистрибуційними процесами. Розробники програмного забезпечення за кордоном вже набули цінного досвіду в цій галузі, що дозволяє компаніям забезпечувати швидку та точну доставку товарів, ефективно відстежувати та координувати логістичні процеси. Отже, основні гравці на даному ринку зображено на рис. 1.



Рис. 1. Основні гравці на ринку програмного забезпечення для управління дистрибуційними процесами [2]

Розглянемо основні компанії [1].

Linbis, Inc. – це компанія, що розробляє програмне забезпечення для управління дистрибуційними (логістичними) процесами. Її продукт – Linbis Logistics – це хмарне програмне забезпечення, яке надає повний спектр інструментів для управління логістикою, складським обліком та відстеженням вантажів. Linbis Logistics має багато функціональних можливостей, таких як планування маршрутів, управління вантажами, складський облік, відстеження вантажів в режимі реального часу, автоматизоване вивантаження та завантаження, відслідковування транспортних засобів та багато іншого. Крім того, Linbis Logistics є повністю налаштовуваним продуктом, що дозволяє користувачам створювати свої власні налаштування та параметри, щоб відповідати їхнім унікальним потребам та вимогам. Продукт також має інтуїтивний інтерфейс та широкі можливості звітності, що дозволяє легко контролювати та аналізувати логістичні, у т.ч. дистрибуційні процеси. Linbis Logistics є ідеальним рішенням для логістичних компаній будь-якого розміру, які прагнуть підвищити ефективність та оптимізувати логістичні процеси. Продукт дозволяє заощаджувати час та гроші, знижуючи витрати на управління запасами, контролювання доставки та управління процесами зберігання.

Soloplan GmbH – це німецька компанія, що спеціалізується на розробці програмного транспортного забезпечення. Один з основних продуктів компанії – це програмне забезпечення Soloplan transport management system (TMS).

Soloplan TMS – це програмне забезпечення, яке дозволяє логістичним компаніям керувати транспортними процесами, від планування маршрутів до відстеження доставки вантажів. Продукт має багато функціональних можливостей, включаючи планування маршрутів, управління вантажами, розрахунок вартості перевезення, оптимізацію маршрутів, автоматичну підготовку документів для транспортних засобів та багато іншого.

Magaya Corporation – це американська компанія, що розробляє програмне забезпечення для логістики та транспорту. Один з основних продуктів компанії – це програмне забезпечення Magaya Cargo System. Magaya Cargo System – це інтегрована система управління логістикою, яка дозволяє логістичним компаніям керувати всіма етапами логістичного процесу, включаючи вантажі, складські запаси, транспорт та фінанси. Продукт має багато функціональних можливостей, включаючи планування маршрутів, управління вантажами, розрахунок вартості перевезення, оптимізацію маршрутів, автоматичну підготовку документів для транспортних засобів та багато іншого. Magaya Cargo System також має можливості звітності та аналітики, що дозволяє користувачам легко контролювати та аналізувати логістичні процеси.

Основні характеристики Descartes Logistics Management System (LMS) включають наступні функціональні можливості (табл. 1):

Таблиця 1

#### Функціональні можливості LMS

Складові процеси	Характеристика
Управління вантажами та запасами	контроль вантажів та запасів на складі, збільшуючи ефективність управління запасами та зменшуючи непотрібні витрати
Оптимізація маршрутів	ефективне планування маршрутів та зменшення витрат на транспорт
Моніторинг транспорту	постійний моніторинг транспорту та надання користувачам повної інформації про місцезнаходження вантажів та транспорту в режимі реального часу
Управління фінансами	контроль фінансових показників, пов'язаних із транспортними процесами, підтримка фінансової дисципліни
Підготовка документів	автоматична підготовка всіх необхідних документів для транспортних засобів (рахунки-фактури, пакувальні листи)
Звітність та аналітика	формування звітності та аналітики, що дозволяє аналізувати логістичні процеси та приймати рішення на основі об'єктивних даних

Кожне програмне забезпечення має свої особливості, функціонал та призначення, що відрізняє його від інших рішень на ринку. Кожне з них має свої переваги та недоліки, тому вибір певного програмного забезпечення залежить від потреб та специфіки конкретного бізнесу. Проте, загальною рисою усіх цих програм є те, що вони спрощують та автоматизують бізнес-процеси, знижують ризики та збільшують ефективність діяльності компаній, які використовують їх для управління своїм бізнесом.

#### **Список використаної літератури:**

1. Find the Best Logistics Software. Software Advice. URL: <https://www.softwareadvice.com/scm/logistics-comparison/> (дата звернення 19.05.2023).
2. Logistics Services Software Market. Transparency Market Research. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/logistics-services-software-market.html> (дата звернення 19.05.2023).

*Гарматій М.Ю.,  
аспірант,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

### **ПРОБЛЕМИ ТА СКЛАДНОЩІ ІТ РИНКУ В УМОВАХ КРИЗИ ТА СКОРОЧЕНЬ РОБОЧИХ МІСЦЬ: ВИКЛИКИ, НАСЛІДКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ**

У періоди кризи та скорочень робочих місць ІТ ринок зазнає серйозних проблем та складнощів, які мають значний вплив на підприємства, професіоналів та економіку в цілому. Наукові дослідження виявляють різнобічні виклики, з якими стикається цей сектор, та їх наслідки для ринку праці, інновацій та економічного зростання.

По-перше, однією з ключових проблем є зниження капіталовкладень в інформаційні технології під час кризи та скорочень робочих місць. Дослідження показують, що багато підприємств змушені обмежити свої інвестиції у розробку нових технологій, модернізацію інфраструктури та цифрову трансформацію. Це може призвести до зниження конкурентоспроможності, втрати потенційних можливостей розвитку та відставання від інших ринків.

По-друге, скорочення робочих місць в ІТ секторі є серйозним викликом для професіоналів інформаційних технологій. Дослідження показують, що безробіття серед ІТ-спеціалістів зростає, а заробітна плата знижується. Багато фахівців стикаються з викликами перекваліфікації та пошуку нових робочих місць у вже насичених ринкових умовах. Крім того, низька стабільність зайнятості та несприятливі умови праці можуть впливати на мотивацію ІТ-фахівців та їхню продуктивність.

По-третє, кризові періоди призводять до скорочення замовлень та попиту на ІТ-продукти та послуги. Наукові дослідження показують, що підприємства та споживачі стають більш консервативними у своїх витратах та інвестиціях. Це може призвести до втрати контрактів, зменшення доходів і погіршення фінансового стану компаній в ІТ секторі.

В умовах кризи та скорочень робочих місць на ІТ ринку виникають виклики, що потребують прискореного впровадження стратегій відновлення та адаптації. Наукові дослідження надають важливі висновки щодо можливих шляхів подолання проблем та сприяння відновленню цього сектору.

По-перше, стимулювання інновацій та цифрової трансформації є однією з ключових стратегій відновлення ІТ ринку. Дослідження показують, що компанії, які активно інвестують у дослідження і розробки нових технологій, здатні досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільне зростання навіть у складних

економічних умовах. Підтримка інноваційних стартапів та сприяння співпраці між бізнесом, академічною спільнотою та урядом можуть стимулювати розквіт ІТ сектору.

По-друге, залучення держави та прийняття сприятливої регуляторної політики є важливим фактором у відновленні ІТ ринку. Дослідження показують, що державні інвестиції в інфраструктуру, наукові дослідження та розвиток технологій можуть сприяти інноваціям та стимулювати зростання ІТ сектору. Крім того, важливо встановити прозорі та стабільні правила гри, які сприятимуть бізнесу, залученню інвестицій та розвитку талантів.

По-третє, навчання та перекваліфікація є важливими стратегіями для забезпечення стійкості ІТ ринку. Дослідження показують, що розвиток навичок, які відповідають новим вимогам ринку праці, може покращити шанси працевлаштування й зберегти конкурентоспроможність фахівців.

Програми підтримки перекваліфікації, партнерства між навчальними установами та підприємствами, а також розвиток навчальних онлайн-платформ можуть допомогти пристосуватися до змін на ринку праці.

Враховуючи результати наукових досліджень, важливо розробити і впровадити комплексні стратегії та політики, спрямовані на подолання проблем та складнощів ІТ ринку в часи кризи та скорочень робочих місць. Це допоможе забезпечити стійкість, зростання та інноваційний розвиток цього важливого сектору економіки.



*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Кащавцева В.П.,  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

У сучасних умовах функціонування компаній різних галузей простежуються тенденції пошуку та розробки оптимальних стратегій розвитку та вдосконалення технологій управління підприємством. Будь-який процес удосконалення спрямований на систематичне покращення операційних та виробничих процесів, заснований на результатах оцінки потенціалу підприємства.

Останнім часом у діяльності підприємства фіксується динамічний розвиток технологій реінжинірингу як інструмент стратегічного управління. Це можна пояснити тим, що компанії, які давно працюють на ринку, часто використовують застарілі методи та інструменти для прийняття та реалізації управлінських рішень. В результаті такі підприємства втрачають лідируючі позиції та втрачають конкуренцію.

Дослідженням питання реінжинірингу бізнес-процесів займається багато вітчизняних і зарубіжних вчених: М. Хамера та Д. Чампі, Б. Андерсена, А. Черепи, А. Кузьміна та А. Мельника та інші.

Для реконструкції та її швидкого та ефективного проведення необхідно сформулювати окремий бюджет (необхідний мінімум), без якого неможливо розпочати та реалізувати весь обсяг робіт. Як показує практика, для реалізації наміченої програми необхідно чітко визначити та розділити завдання, обов'язки та відповідальність кожного учасника, щоб забезпечити реалізацію цілей програми. У ході робіт з реінжинірингу повинні бути чітко викладені результати, досягнуті в ході роботи.

Реінжиніринг полягає не у покращенні існуючого стану, а у реорганізації існуючих операційних систем організації. Це відмова від того, що було раніше, переосмислення того, як має виконуватись робота. Суть бізнес-процесу – це уніфікація системи, ситуаційно-процесний підхід. Використання даного управлінського підходу у практичному функціонуванні підприємств позбавляє керівників необхідності оперативного управління різними функціями підприємства [2]. Найбільш складною і точною є сучасна концепція, що визначає бізнес-процес як циклічний набір взаємопов'язаних конкретних завдань, що мають певні необхідні ресурси та результати, що становлять цінність для споживача. Стратегічне управління сприймається як процес, у якому ставляться мети, розробляється набір стратегій їхнього досягнення і створюються механізми реалізації. У цьому ефективність реалізації стратегії залежить головним чином створення необхідних організаційних, фінансових, виробничих умов.

У цьому контексті основною метою трансформації бізнес-процесів є планомірна реорганізація фінансових, інформаційних та матеріальних потоків з метою спрощення організаційної структури та перерозподілу та мінімізації використання різних ресурсів у процесі реалізації стратегічних стратегій. Впровадження технологій реінжинірингу дозволить скоротити час всього циклу виробництва продукції з метою задоволення потреб споживачів та підвищення якості послуг, що надаються ними [1]. Зв'язок між стратегіями та бізнес-процесами, при створенні стратегій враховуються такі основні фактори: зацікавлені сторони, споживачі, які мають певні очікування щодо продуктів або послуг, що надаються компанією. Реінжиніринг бізнес-процесів – найбільш радикальний із чотирьох підходів до поліпшення бізнес-процесів. Його часто називають процесною інновацією, тому що його успіх насамперед ґрунтується на інноваціях та творчості команди з покращення процесів.

Все починається з чистого листа так само, якщо ви тільки починаєте розвивати цей процес. Факторами, що сприяють успішному проведенню реінжинірингу, є, перш за все, прагнення керівництва до змін, розуміння і віра в кінцевий результат, розумна оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією програми.

За бажання керівництва рекомендується розширити повноваження персоналу, задіяного у реалізації програми, та визначити ролі та обов'язки кожного з них. Для підтримки швидкості виконання програми, перш за все, важливо забезпечити необхідний бюджет для реалізації пріоритетних завдань і відслідковувати результати реалізації програми трансформації. Підприємство більшою мірою пристосовується до будь-яких змін довкілля, підвищується її конкурентоспроможність на ринку, відбувається перехід від застарілих схем управління до інноваційних методів, досягаються стратегічні цілі та розкривається її довгостроковий потенціал [3]. У дослідженні з'ясовано основні тенденції розвитку компаній у зв'язку із застосуванням концепції реінжинірингу, охарактеризовано рівні та методи реінжинірингу бізнес-процесів. Сформульовано переваги використання інструментів реінжинірингу та методи їх реалізації. В сучасних економічних умовах пропонується використовувати компоненти реінжинірингу бізнес-процесів для стратегічного управління та поступового виведення локальних компаній із посткризової ситуації.

### **Список використаної літератури:**

1. Грибан С.В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 50-54
2. Дем'яненко, Т., & Яковенко, І. (2022). Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478>.
3. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404-408.

*Дзвоник Р.Я.,  
аспірант кафедри економіки підприємств та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємств та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ У БІЗНЕСІ: ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ТА АЛГОРИТМІВ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ**

У сучасному бізнес-середовищі, насиченому великими обсягами даних та вимогами до ефективності, штучний інтелект та машинне навчання стають необхідними інструментами для досягнення конкурентної переваги та створення цифрово зорієнтованого підприємства.

Перш за все, розглянемо зростаючу роль штучного інтелекту та машинного навчання в бізнес-середовищі. Інтелектуальні системи та алгоритми забезпечують підприємствам можливість автоматизувати рутинні та повторювані завдання, зменшуючи витрати ресурсів і підвищуючи продуктивність [1]. Завдяки аналізу великих обсягів даних та застосуванню алгоритмів машинного навчання, компанії можуть отримувати цінні інсайти та прогнозувати тенденції, що сприяє покращенню прийняття стратегічних та виробничих рішень.

Другим важливим аспектом є автоматизація бізнес-процесів з використанням штучного інтелекту. Штучний інтелект дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, що раніше вимагали значних людських зусиль. Наприклад, робота з клієнтами, обробка та аналіз великих обсягів даних, контроль за виробництвом та логістикою – все це може бути покладено на плечі інтелектуальних систем [1]. Це дозволяє підприємствам заощаджувати час та

ресурси, а також зменшує ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором. Крім того, використання штучного інтелекту та машинного навчання сприяє вдосконаленню прийняття рішень в бізнесі. За допомогою алгоритмів машинного навчання можна аналізувати складні дані, виявляти закономірності та залежності, що допомагає приймати обґрунтовані та стратегічно обдумані рішення. Наприклад, у сфері маркетингу штучний інтелект може аналізувати поведінку клієнтів, виявляти їхні вподобання та інтереси, що дозволяє створювати персоналізовані маркетингові кампанії та збільшувати ефективність комунікації з клієнтами [2].

Останнім, але не менш важливим аспектом є забезпечення персоналізації за допомогою штучного інтелекту. Інтелектуальні системи можуть аналізувати дані про клієнтів, їхні вподобання, покупки та інші аспекти, щоб створювати унікальні та індивідуальні пропозиції. Це дозволяє підприємствам створювати глибше зв'язок з клієнтами, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Наприклад, у роздрібній торгівлі штучний інтелект може аналізувати покупки та поведінку клієнтів, щоб створювати персоналізовані рекомендації та акційні пропозиції, що підвищує лояльність клієнтів та покращує їхнє задоволення від покупок [3].

Отже, використання штучного інтелекту та машинного навчання виявляється необхідним для досягнення конкурентних переваг та створення цифрово зорієнтованого підприємства. Інтелектуальні системи та алгоритми машинного навчання дозволяють підприємствам автоматизувати процеси, удосконалювати прийняття рішень та забезпечувати персоналізацію. Персоналізація ж, в свою чергу, стає ключовим фактором успіху в бізнесі, і штучний інтелект є потужним інструментом для створення унікальних та індивідуальних пропозицій для клієнтів. Аналіз поведінки клієнтів та їхніх

вподобань допомагає розуміти їхні потреби та надавати персоналізовану підтримку, що сприяє зміцненню відносин та підвищенню задоволення клієнтів.

Однак, необхідно пам'ятати про етичні аспекти використання штучного інтелекту та машинного навчання. Важливо забезпечити прозорість та відповідальність в процесі використання цих технологій, враховуючи усі потенційні негативні наслідки, які можуть виникнути, таких як нерівноправність, порушення приватності та втручання у особисті справи [4]. Саме тому, важливо зберігати баланс між використанням цих технологій та етичними аспектами.

Майбутнє розвитку штучного інтелекту та машинного навчання у бізнесі потребує досліджень, інновацій та співпраці між галузями. Тільки шляхом постійного вдосконалення та вирішення викликів, пов'язаних з цими технологіями, ми зможемо максимально використовувати їх потенціал і побудувати майбутнє, в якому штучний інтелект та машинне навчання стануть необхідною складовою успішного бізнесу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy. – U.S. Bureau of the Census, <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/digitalecon.pdf>.
2. A future that works: automation, employment, and productivity. – McKinsey Global Institute, January 2017.
3. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – С. 173-178.
4. Artificial Intelligence Innovation Deloitte Report/  
[URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Artificial-Intelligence-Innovation-Report-2018-Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Artificial-Intelligence-Innovation-Report-2018-Deloitte.pdf).

*Іванченко К. О.,  
аспірант,  
Київський національний університет ім. Шевченка, м. Київ*

*Біловодська О. А., д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,  
Київський національний університет ім. Шевченка, м. Київ*

## **ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ РОЗДРІБНИМИ МЕРЕЖАМИ**

Аналітика даних відіграє важливу роль в антикризовому менеджменті в роздрібній торгівлі. Вона допомагає компаніям аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, що стосуються продажів, запасів, поведінки споживачів та інших факторів, що впливають на бізнес.

Нижче розглянуто деякі інструменти та методи, які використовуються в антикризовому менеджменті в роздрібній торгівлі з використанням аналітики даних:

1. Прогнозування попиту. Аналітика даних може допомогти встановити попит на товари і послуги в певних регіонах та періодах часу. Це дозволяє роздрібним компаніям раціонально планувати запаси, замовлення та логістику, щоб уникнути недостачі або перевищення запасів [1].

2. Аналіз ефективності магазинів. Аналіз даних може допомогти оцінити ефективність різних магазинів, їх рентабельність та продуктивність. За допомогою аналітики даних можна ідентифікувати слабкі місця, здійснювати порівняльний аналіз між різними магазинами та виявляти можливості для оптимізації бізнес-процесів [4].

3. Сегментування клієнтів. Аналітика даних дозволяє роздрібним компаніям розбити свою клієнтську базу на сегменти, що дозволяє легше розуміти потреби та поведінку різних груп споживачів. Це може допомогти в розробці

персоналізованих маркетингових стратегій, збільшенні лояльності клієнтів та покращенні зв'язку з ними [3].

4. Моніторинг конкурентів. Аналіз даних дозволяє відстежувати та аналізувати діяльність конкурентів, такі як ціни, акції, маркетингові кампанії та інше. Це дозволяє роздрібним компаніям реагувати на зміни на ринку та приймати обґрунтовані рішення з метою збереження конкурентоспроможності [1].

5. Прогнозування прибутковості. Аналітика даних може використовуватись для прогнозування прибутковості різних стратегій або рішень. Це дозволяє компаніям оцінювати можливі сценарії та ризики, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії з метою збереження фінансової стабільності [1].

6. Динамічне ціноутворення. Аналітика даних може допомогти роздрібним компаніям встановлювати оптимальні ціни на товари в режимі реального часу, враховуючи фактори, такі як попит, конкуренція, витрати та інші. Це дозволяє реагувати на зміни на ринку та максимізувати прибутковість [3].

7. Виявлення аномалій. Аналітика даних може виявляти аномалії та незвичайні зміни у показниках продажів, запасах або інших даних. Це може свідчити про потенційні проблеми, такі як крадіжки, брак товарів або проблеми з логістикою. Вчасне виявлення таких проблем дозволяє вжити заходів для їх вирішення та запобігти подальшим збиткам [4].

8. Персоналізовані рекомендації. Аналітика даних є підґрунтям для досліджень поведінки споживачів, їх покупок та взаємодії з брендом для створення персоналізованих рекомендацій. Це дозволяє покращити користувацький досвід, збільшити продажі та залучити більше клієнтів [6].

9. Управління запасами. Аналітика даних може допомогти в управлінні запасами, прогнозуванні попиту та оптимізації рівня запасів в роздрібній торгівлі.



Вона дозволяє виявляти оптимальний баланс між збереженням достатнього запасу товарів та уникненням надмірних витрат на запаси [2].

10. Аналіз соціальних медіа. Аналітика даних може використовуватись для моніторингу та аналізу думки споживачів у соціальних медіа. Вона допомагає відслідковувати реакції на маркетингові кампанії, виявляти проблеми та негативні відгуки, а також реагувати на них швидко та ефективно [5].

Отже, аналітика даних допомагає роздрібним компаніям збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, що стосуються різних аспектів їх бізнесу. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати фінансову стійкість під час кризових ситуацій.

### **Список використаної літератури:**

1. Жуковська О. А., Скляр П. А. Моделювання обсягу продукції для задоволення попиту за допомогою динамічної моделі частки ринку та інтервальної моделі розміру ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.132225> (дата звернення: 19.05.2023).
2. Лучко М. Р. Аналітичні процедури в процесі аудиту системи управління запасами. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія* : III Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф., м. Тернопіль, 26 черв. 2018 р. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33189/1/Аналіти.PDF> (дата звернення: 16.05.2023).
3. Совершенна І. О., Тарасюк А. В. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес* : Матеріали I міжнар. науковопракт. конф., м. Київ, 18-19 груд. 2019 р. URL: [https://www.dut.edu.ua/uploads/n\\_7930\\_34371015.pdf](https://www.dut.edu.ua/uploads/n_7930_34371015.pdf) (дата звернення: 17.05.2023).
4. Big data for business management in the retail industry / G. Santoro et al. *Management decision*. 2019. Vol. 57, no. 8. P. 1980–1992. URL: <https://doi.org/10.1108/md-07-2018-0829> (date of access: 19.05.2023).
5. Moe W. W., Schweidel D. A. Opportunities for innovation in social media analytics. *Journal of product innovation management*. 2017. Vol. 34, no. 5. P. 697–702. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12405> (date of access: 17.05.2023).
6. Trends in the development of retail in Ukraine during the COVID-19 pandemic. *Scientific bulletin of PUET: economic sciences*. 2020. No. 2 (98). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3> (date of access: 18.05.2023).

*Кір'ян О.І., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Гайдаш М.О.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ**

Туризм – тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [1, Ст.1]. Туристична компанія – це організація або організаційна єдність, що створює та надає клієнтам туристичний продукт (комплекс туристичних послуг з перевезення, розміщення, організації культурного відпочинку та розваг та ін.) [1, Ст.1]. Оскільки туризм має майже 20 різних видів [1, Ст.5], то й діяльність туристичних компаній є дуже різноманітною. Однак діяльність всіх без винятку туристичних компаній вимагає організації взаємодії багатьох об'єктів, що розмежовані в просторі, та послуг і процесів, що розмежовані в часі. Так попереднє замовлення трансферу, бронювання часу та місця отримання послуги може здійснюватися навіть за півроку до безпосереднього їх отримання клієнтом.

Одна й та сама організація може співпрацювати з багатьма туристичними компаніями, а туристична компанія – з багатьма різноманітними організаціями та особами. Це викликає необхідність мати досить потужну, одночасно розгалужену та систематизовану інформаційну базу (сукупність упорядкованої інформації, яка використовується при функціонуванні інформаційної системи), якою може скористатися в разі потреби кожен працівник в місці його знаходження; внести в неї найновітніші зміни стану, які будуть негайно доступні всім іншим працівникам

компанії; в якій інформація не дублюється і не накладається при одночасному зверненні з декількох точок доступу.

Проблемною складовою в рамках глобального економічного середовища стає мовне розмаїття користувачів інформаційної бази – клієнтів туристичної компанії. Якщо співробітники повинні працювати в межах, визначених трудовою угодою, в якій в т.ч. може бути обумовлене вміння користування певними мовами (а звітна документація повинна бути виконана на державній мові країни, в якій зареєстрована компанія), то клієнт частіш за все не буде перекладати незнайому мову для простого ознайомлення з туристичним продуктом (тож рекламний продукт повинен бути досяжний для автоматичного перекладу на мову користувача або давати йому можливість отримати зрозумілий он-лайн переклад). Тому і працівники інформаційних підрозділів, і всі працівники компанії, що формують інформаційну базу, повинні враховувати вказаний чинник та створювати кожен елемент інформації відповідно до потреб компанії та клієнтів. Мається на увазі і багатомовні матеріали, що дозволяють переключатися залежно від країни звернення, і структура текстів, що дозволить їх перекладати на інші мови без втрати основного змісту.

Ще однією вимогою до інформаційної бази туристичної компанії стає можливість зберігати значні масиви інформації, в тому числі архівні бази даних. Це необхідно як для дотримання вимог законодавства України [2], так і для реакції на можливі запити від державних органів, для звітування щодо діяльності, доведення щодо її здійснення в правовому полі, для можливості звернутися до даних відповідного періоду в разі виникнення суперечок з партнерами, клієнтами, працівниками, державними органами. При цьому необхідно мати можливість швидкого знаходження, копіювання, використання інформації в архівах інформаційної бази. Тож при удосконаленні каталогізації інформації, зміни структури її розміщення виникає потреба періодичного впорядкування і архівної

інформації під вимоги сьогодення. Для того, щоб інформація в інформаційній базі була доступна, прийнятна для сприйняття та роботи, необхідним вбачаємо впровадження стандартизації та уніфікації і найменування її елементів.

Для того, щоб кожен працівник міг не тільки користуватися базою, але й вірно її наповнювати, необхідно, на наш погляд, забезпечити наявність відповідних інформаційно-ознайомчих матеріалів, які б дали можливість кожному робітнику виконувати свою частину роботи з урахуванням стандартів роботи з інформацією всієї туристичної компанії. На наш погляд, таким матеріалом повинен стати електронний довідник, що буде відповідати окремим розділам інформаційної бази. Це дозволить застосувати певні рівні доступу до інформації робітників різних рівнів, не давати можливості робітникам без відповідного рівня доступу входити до бази даних, що є комерційною таємницею.

На наш погляд ці та інші кроки до створення сучасної інформаційної бази дозволять туристичним компаніям суттєво поліпшити роботу з клієнтами та партнерами, дадуть можливість покращити прогнозування та стратегічне планування майбутньої діяльності.

#### **Список використаної літератури:**

1. Про Туризм. Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

2. Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затверджений наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012 № 578/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12#Text>.

*Ковбатюк М.В., к.е.н., професор,  
професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Стрілок О.В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ВАЖЛИВІСТЬ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах, коли цифрові технології стрімко впроваджуються в різні галузі економіки, все більшого значення набуває необхідність оптимізації бізнес-процесів підприємств для збереження конкурентних переваг серед конкурентів. Це пов'язано з тим, що цифрові технології дозволяють значно прискорювати існуючі процеси на підприємствах, зменшувати витрати на забезпечення їх функціонування.

Бізнес-процеси підприємства – це кроки та види діяльності, необхідні для досягнення конкретної бізнес-цілі, наприклад, виробництва продукту або послуги [1]. Управління бізнес-процесами – це практика виявлення та контролю процесів організації для приведення їх у відповідність до бізнес-цілей у міру розвитку компанії [2]. Як правило, бізнес-цілями підприємства визначають стійкі фінансові показники та організаційну ефективність, перш ніж зосередитися на більш високому зростанні, нових стратегіях та технологічних рішеннях. Але темпи змін в умовах цифровізації економіки призводять до тенденції, коли впровадження цифрових технологій змінює галузеві особливості цих підприємств та підвищує їхню дохідність та вартість. У такому динамічному бізнес-середовищі топ-менеджмент організацій все більше уваги приділяє впровадженню нових методів роботи, можливостей та технологій. Така трансформація для масштабу цілого

підприємства – це досить складне завдання. За дослідженнями McKinsey & Company менше третини трансформацій досягають своїх цілей [3].

На успіх трансформації найбільше впливають:

1. Використання об'єктивної фактологічної бази для визначення можливостей для вдосконалення. Чим ретельніше організація використовує фактичні дані для оцінки максимальної фінансової вигоди від трансформації, тим більше впевненості матимуть керівники у встановленні високих, але реалістичних цілей, які відображають весь потенціал трансформації.

2. Донесення переконливої причини, яка зумовлює необхідність трансформації. Недостатньо представити фінансові показники, керівництво повинно пояснити, в чому саме полягає необхідність для працівників працювати по-іншому. Залучення працівників до процесу трансформації, розвиток їхніх вмінь і навичок, а також зміцнення взаєморозуміння – це способи забезпечити їхню участь у ньому та утримати на належному рівні.

3. Залучення талановитих співробітників компанії до її найважливіших ініціатив. Ця дія підкреслює важливість зв'язку між пріоритетами бізнесу та талановитими співробітниками, створюючи чітке уявлення про те, де в компанії створюється цінність, і хто в організації має здатність створювати цю цінність.

4. Правильний вибір моделі оптимізації бізнес-процесів та забезпечення її функціонування на період трансформації.

На сьогоднішній день досить складно вибрати правильну модель оптимізації бізнес-процесів. Це пов'язано з тим, що існуючі моделі також потребують змін у відповідності з розвитком інформаційних технологій, підвищення вимог підприємств до цих моделей. Наприклад, використання нових технологічних інструментів надає можливість швидше приймати рішення, реагувати на можливості і загрози. Для багатьох організацій п'ятирічний стратегічний план, або навіть трирічний, залишився в минулому. Організації, які колись не мали жорстких обмежень часу на розробку, тестування і впровадження нових ініціатив,

тепер змушені робити це в стислі терміни та в умовах внутрішньої конкуренції за ресурси між десятками і сотнями існуючих (і часто незавершених) ініціатив. У цьому динамічному та швидкоплинному середовищі конкурентну перевагу мають компанії, здатні визначати нові пріоритети та впроваджувати нові бізнес-процеси швидше, ніж їхні конкуренти. Щоб досягти цього, компанії змушені проявляти більшу гнучкість у виборі моделей оптимізації бізнес-процесів. Часто компанії одночасно працюють з декількома моделями, які найбільше підходять, модифікують їх відповідно до власних потреб та особливостей.

Формування моделі оптимізації бізнес-процесів передбачає визначення послідовності та розподілу функцій між різними підрозділами підприємства з метою максимізації ефективності процесів та мінімізації часових і фінансових витрат. При цьому важливо враховувати специфіку діяльності компанії та вимоги клієнтів, щоб забезпечити високу якість продукції та задоволеність клієнтів. Цифрові інструменти та платформи, за умови їх правильного застосування, пропонують новий потужний спосіб прискорити та посилити здатність підприємства до трансформації. Однак, важливо сформувати власну модель оптимізації бізнес-процесів з використанням сучасних інструментів і засобів, щоб забезпечити успішний трансформаційний перехід в умовах, унікальних для кожної окремої організації.

### **Список використаної літератури:**

1. Ana Lemańska-Majdzik, Małgorzata Okręglicka. Identification of Business Processes in an Enterprise Management. 2.11.2015. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010114>.
2. Paul Rubens, Thor Olavsrud. What is business process management? The key to enterprise agility. 31.05.2022. URL:<https://www.cio.com/article/230560/what-is-business-process-management-bpm-the-key-to-enterprise-agility.html>.
3. Michael Bucy, Bill Schaninger, Kate Van Akin, Brooke Weddle. Our latest transformations research confirms that success remains elusive and reliant on a holistic approach. Yet some actions are especially predictive of realizing the financial benefits at stake. 7.12.2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>.

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

## **AI ТА NLP: ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОГНОЗІВ ТА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ**

Мовні технології, підсилені штучним інтелектом, стають все важливішим інструментом, який, використовуючи дані та інформацію, що раніше могли бути недоступними або не були застосовані при формуванні макроекономічних прогнозів та політик, може сприяти значному економічному ефекту через підвищення їхньої точності. Використання обробки природної мови (NLP) та штучного інтелекту (AI) дозволяє фахівцям отримувати більш точні та ефективні макроекономічні прогнози, зокрема через аналізування великих даних, семантичне аналізування, автоматизоване прийняття рішень та покращення доступу до інформації:

- **Аналізування великих даних:** AI та NLP можуть обробляти великі обсяги даних, включаючи текстові, з метою виявлення шаблонів та тенденцій. Це може бути корисним для макроекономічних прогнозів, оскільки аналіз соціальних медіа, новин та інших джерел текстової інформації може допомогти виявити раніше непомітні економічні індикатори.
- **Семантичне аналізування:** Штучний інтелект здатний розуміти та інтерпретувати природну мову, що включає в себе семантичний аналіз, який стане в пригоді для зрозуміння настрою на ринку, перегляду публічної думки, виявлення соціальних змін тощо.
- **Автоматизоване прийняття рішень:** NLP інтегровані в системи прийняття рішень автоматизують процеси, пов'язані з макроекономічною політикою. Це може включати в себе автоматизоване моделювання, прогнозування та виконання політичних рішень на основі розгляду та аналізу різноманітних даних.



- **Покращення доступу до інформації:** NLP сприятиме покращенню доступності інформації, перетворюючи складні датасети та документи на більш зрозумілу та доступну форму, що сприятиме розумінню та формуванню політики, оскільки політичні діячі та економісти зможуть більш ефективно інтерпретувати та використовувати наявну інформацію.

У світовій практиці NLP та AI успішно використовуються для аналізування великих масивів даних, виявлення кореляцій між ними та аналізування фінансових ринків [1]. Застосування AI допомагає зменшити упередженість при формуванні економічної політики [2], а його інтеграція з обробкою природньої мови використовується для вилучення значущої інформації з неструктурованих та складних для інтерпретації даних, що необхідні для аналізу політики та прийняття рішень [3]. Втім, використання таких технологій носить у собі певні ризики. AI та NLP мови залежать від якості введених даних. У випадку, коли ці дані є недостатніми, неточними чи упередженими, можливі неправильні прогнози та помилки в прийнятті рішень. Обробка великої кількості даних, зокрема персональних, може порушувати права на приватність та створювати ризики для безпеки цих даних. Штучний інтелект та обробка природньої мови можуть виявляти тенденції чи використовувати інформацію в способи, які можуть викликати етичні дебати. Занадто велика залежність від автоматизованих систем може призвести до відсутності людського контролю та оцінювання, що може стати критичним у деяких ситуаціях.

#### **Список використаної літератури:**

1. Doerr, S., Gambacorta, L., & Serena, J. M. (2021). Big data and machine learning in central banking. BIS Working Papers No 930. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/work930.pdf>.
2. Deloitte Insights. (n.d.). Using AI to unleash the power of unstructured government data. Retrieved from:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cognitive-technologies/natural-language-processing-examples-in-government-data.html>.

3. World Economic Forum. (n.d.). Economist-less economics: The future of economics in an AI-biased world. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2021/08/economist-less-economics-the-future-of-economics-in-an-ai-biased-world/>.

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Мусійовська О.Б., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Управління ресурсами підприємства стало складнішим у епоху цифрової економіки (ЦЕ), але одночасно з'явилося багато нових можливостей для оптимізації цього процесу. До найбільш розповсюджених проблем належать:

– складність інтеграції технологій: ЦЕ вимагає від підприємств інтегрувати нові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), blockchain і т.д., щоб оптимізувати управління ресурсами, що може бути складно для малого та середнього бізнесу через брак фінансових ресурсів та (або) опір змінам всередині організації.

– обробка великих даних: в епоху ЦЕ обсяг даних, що мають підприємства, неперервно зростає, цифрові технології генерують величезні масиви інформації, які потрібно аналізувати для оптимізації управління ресурсами, що в свою чергу вимагає висококваліфікованого персоналу і високоефективних систем обробки даних.

– гарантування захисту та конфіденційності: з розвитком ЦЕ безпека даних стає особливо важливою, підприємства повинні впровадити надійні механізми безпеки, щоб захистити свої ресурси і інформацію з врахуванням чинного законодавства.

– потреба в гнучкості: ЦЕ вимагає більш гнучкого підходу до управління ресурсами, оскільки ринкові умови динамічно змінюються і підприємства повинні швидко реагувати на зміни та адаптуватись.

Оптимізація управління ресурсами в епоху ЦЕ може включати впровадження автоматизованих систем, використання передових технологій для аналізування даних, підвищення кваліфікації персоналу, створення культури безпеки і підвищення гнучкості у процесах управління.

Використання хмарних технологій (ХТ) та АІ дозволяє ефективно вирішувати оптимізаційні задачі управління, такі як аналіз даних, автоматизація процесів, планування ресурсів, прогнозування та оптимізація прийняття рішень. Ці технології можуть стати ключовими інструментами для підприємств, що прагнуть досягти вищої ефективності та зниження витрат. Корпоративний сектор уже широко використовує нейромережі та ХТ для успішного вирішення оптимізаційних та управлінських задач. AmazonWebServices використовує ХТ та АІ для оптимізації управління логістикою, розподілом та доставкою продуктів. Застосування машинного навчання дозволяє компанії прогнозувати попит та керувати запасами більш ефективно [1]. Google використовує ШІDeepMind для оптимізації енергоспоживання в своїх дата-центрах, знижуючи витрати на енергію та зменшуючи вплив на довкілля [2]. General Electric використовує ХТ та АІ для аналізу даних з датчиків на своєму промисловому обладнанні. Завдяки цьому, компанія може передбачати несправності та запланувати підтримку та ремонт, що забезпечує оптимізацію роботи та зменшення витрат [3]. IBM Watson

використовує AI для оптимізації процесів прийняття рішень в багатьох галузях, включаючи охорону здоров'я, фінанси та маркетинг. WatsonOncology допомагає лікарям вибирати оптимальні плани лікування для пацієнтів з онкологічними захворюваннями, аналізуючи великі обсяги медичних даних [4].

Важливо розуміти, що IT-інфраструктура не може замінити повноцінного аналізу та оцінки ризиків людиною, але може слугувати як допоміжний інструмент для підтримки рішень. У світі, де ризики можуть з'являтися з будь-якого боку, наявність надійної та безпечної IT-інфраструктури стає необхідною для підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними на ринку.

#### **Список використаної літератури:**

1. Cavallo A. More Amazon Effects: Online Competition and Pricing Behaviors.(October 2018). *NBER Working Paper No. w25138*. URL:<https://ssrn.com/abstract=3262401> (дата звернення 16.05.2023).
2. Evans R., & Gao J. Deep Mind AI Reduces Google Data Centre Cooling Billby 40%. 2016. *Deep Mind Blog*. URL: <https://deepmind.com/blog/article/deepmind-ai-reduces-google-data-centre-cooling-bill-40> (дата звернення 16.05.2023).
3. Ransbotham S., Kiron D., Gerbert P., Reeves M. Reshaping Business with Artificial Intelligence: Closing the Gap Between Ambition and Action. *MIT Sloan Management Review*. 2017. URL: <http://surl.li/hebyu> (дата звернення 16.05.2023).
4. Nambisan P., Luo Z., Kapoor A., Patrick T.B., Cisler R.A. Social Media and Health Information Sharing Among Older Adults: A ScopingReviewandRecommendationsforFutureResearch. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 2019. 26(10). P. 1099-1108. doi:10.1093/jamia/ocz080 (дата звернення 16.05.2023).

*Кравчуновська А.О.,  
студентка факультету економіки та бізнес-адміністрування,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Кочетков В.М., д.е.н.,  
професор кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ**

Призначення бізнес-аналітики – отримати знання про бізнес із даних з використанням різних апаратно-програмних технологій, які дають можливість організаціям перетворювати дані на інформацію, а потім інформацію на знання.

Інформація – це те, що людина може зрозуміти про реальність (те, що допомагає людині зрозуміти реальність і сформулювати відповідь на питання «Що це таке і як воно влаштоване?») [1].

Знання – те, що у бізнесі використовується для прийняття рішень: розуміння у тому, як треба діяти. У процесі організації інформації для отримання знання часто застосовують сховища даних, а представлення цього знання користувачам – інструменти бізнес-інтелекту. Кошти бізнес-інтелекту та сховищ даних покликані знаходити в масивах даних та інформації саму суть. Вони не намагаються повністю замінити людину, а використовуються для формування гіпотез, інтуїції, що базується на підсвідомості та особистому досвіді.

Отже, бізнес-інтелект у широкому значенні слова визначає:

1.1 Процес перетворення даних на інформацію та знання про бізнес для підтримки прийняття покращених та неформальних рішень;

1.2 ІТ (методи та засоби) збору даних, консолідації інформації та забезпечення доступу бізнес-користувачів до знань;

1.3 Знання про бізнес, здобуті в результаті поглибленого аналізу детальних даних та консолідованої інформації.

Аналітика даних — це загальний опис сучасного аналітичного процесу. А бізнес-аналітика має більш вузько спрямований характер і як інструмент стає все популярнішою і важливішою для компаній по всьому світу в міру збільшення загального обсягу даних [2].

Використовуючи хмарні інструменти аналітики, компанії можуть консолідувати дані з різних відділів, щоб отримати єдину картину та оцінити, як показники одного відділу впливають на інші.

Аналітика бізнес-даних складається з багатьох окремих компонентів, які, працюючи разом, надають результати аналізу. Інструменти бізнес-аналітики мають справу з елементами обробки даних та створення статистичних показників за допомогою звітів та візуалізації, але фактично процес починається зі створення інфраструктури для введення цих даних.

Стандартний робочий процес для бізнес-аналітики виглядає так:

Збір даних → глибинний аналіз даних → дескриптивна аналітика → предиктивна аналітика → візуалізація та звітність.

Промислова революція на транспортних підприємствах – це коли власник корпорації отримує не набір залізак та інструкцій, а повний комплекс послуг та компетенцій, здатних принципово змінити стиль управління виробництвом та підвищити економічний ефект. Керівник компанії, будучи в будь-якій точці планети, в один клік отримує повну інформацію про роботу свого підприємства. Це дозволяє топ-менеджерам робити правильні висновки та приймати ефективні управлінські рішення.

На дохід і витрати помітно впливають лише кілька основних параметрів із величезної кількості показників, які збирає система моніторингу. Ось ці п'ять

«золотих» параметрів: час роботи; ставка, за якою здійснюються магістральні перевезення; витрати палива; відсоток порожнього пробігу; вартість палива.

Система моніторингу дає лише загальний набір даних, проте не може відповісти на питання, пов'язані з ключовими параметрами: які логісти та диспетчери працюють менш ефективно, які клієнти платять більше тощо. Іншими словами, система моніторингу не дозволяє відповісти на питання щодо покращення бізнес-процесів.

Потрібно підключити інструменти бізнес-аналітики, які збирають інформацію із системи моніторингу, самої платформи, інструментів автоматизації менеджменту та ERP-систем клієнтів. За підсумками отриманих даних створюються візуалізації, за вимог конкретного бізнесу. Система повинна містити інформацію про виручку, пробіги та рейтинги. Ключові показники можна дивитися й по персоналіях: клієнта, логіста, виконавця.

Прикладом такої системи є проєкт Artifleet. Робота платформи Artifleet побудована так, щоб одразу на вході збирати якісні дані. Це є критичною умовою для ефективної роботи, оскільки інформація передається лінійному менеджменту в реальному часі. [3]

Однак, перш, ніж можливостями технологій ВІ можна буде скористатися в реальному масштабі часу, самі сховища даних повинні пройти кілька фаз розвитку, щоб принципово можна було отримувати відповіді на ключові питання: «Що сталося, чому це сталося, що може статися, що відбувається взагалі у компанії, і що має статися?». І звичайно, ніякі сервіси власними силами не зможуть забезпечити, щоб дані, системи показників та критерії прийняття рішень були несуперечливі в масштабах усієї компанії. Багато, як і раніше, визначатиме методологія, інформаційні моделі, управління даними, метаданими та слабо структурованим контентом.

### **Список використаної літератури:**

1. Гусаріна Н.В. Оцінка загальної кількості інформації для складання прогнозів адекватних змінам зовнішнього середовища в умовах невизначеності. *Економічний дискурс*. 2018. Вип. 1. С. 98-105.
2. Пономаренко І. В. Бізнес-аналітика як ефективний інструмент обробки даних / І. В. Пономаренко, А. В. Телеус // *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 23. С. 64-70.
3. Zdnet – Technology News, Analysis, Comments and Product Reviews for IT Professionals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zdnet.com>.

*Кузьміна О.В., к.е.н.,  
доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

В умовах глобальної трансформації економіки світу не останню роль в формуванні «здорових» економічних відносин відіграє політика держави. Однак, через зростання складнощів прогнозування розвитку економіки, а також через зміни в реагуванні бізнес-середовища на зовнішні та внутрішні впливи, відбувається поступове зменшення результативності державної політики. У зв'язку з цим на перший план виступають цифрові інструменти процесів відновлення.

Останні спостереження підтверджують той факт, що трансформація вітчизняного бізнес-середовища за допомогою цифрових інструментів вже показала певні результати – відновлення розвитку економіки через використання адитивних технологій, робототехніки, штучного інтелекту. Однак, вплив зазначених інструментів не послаблюється, а набирає все більшої сили, формуючи сучасні та майбутні глобалізаційні тренди.

На сьогоднішній день українське суспільство знаходиться в процесі переходу на новий етап свого економічного розвитку – на новий технологічний



уклад, який став основним трендом на найближчі десятиліття. Найбільший вплив на розвиток бізнес-середовища здійснюють такі технології, як штучний інтелект та доповнена реальність, технологія Blockchain та Інтернет речей, використання дронів та робототехніка, віртуальна реальність та 3D-принтери [1]. Які з них стануть більш впливовими, буде залежати від специфіки галузі, в якій вони будуть використані. Однак, тепер постає питання раціоналізації географічного розміщення виробничих потужностей, коли, на відміну від минулого, наближення до споживача є ефективним рішенням.

Наступним сучасним головним трендом піднесення сукупної пропозиції також є побудова постпромислової моделі економіки за допомогою докорінного перерозподілу між аграрним сектором, промисловим сектором та сектором послуг та структурної зміни кожного з секторів. Наприклад, основною тенденцією розвитку індустріального сектору є значне нарощування виробництв з високими технологіями. Наприклад, показник приросту ВВП за рахунок продукції високотехнологічних виробництв в розвинених країнах й досі становить 85-90%. В середньому частка виробництв з високими технологіями у світі складає близько 18%, в США – 24% та КНР – 28%, а в Японії – більше 19%. Згідно даних Всесвітньої організації інтелектуальної власності найбільша результативність в сфері інновацій відмічена в Швейцарії, Швеції та США. Слід відмітити, станом на 2020 р. Україна потрапила до трійки країн-лідерів з категорії «Дохід нижче середнього». Основним інноваційним важелем стали дослідження, людський капітал, знання й технологічні результати [2].

З заяв та напрямків діяльності країн-лідерів зрозуміло, що провідним напрямком розвитку їх економік стануть саме високі технології та інновації. В цій ситуації для України, як держави, яка прагне до відкритих ринкових стосунків з іншими державами, особливого значення набуває налагодження тісних взаємовигідних партнерських відносин в сфері інновацій та ІТ-технологій, що

сприятиме змінам у виробничій та торгівельній сферах, зокрема забезпечить високу ефективність виробництва та допоможе у формуванні конкурентних переваг українського виробника. Підґрунтям таких змін стала інтегрована співпраця «університети – промисловість».

Крім сильних сторін українська економіка має низку слабких, робота над якими може в найближчому майбутньому сформувати нові тренди: збільшення частки експорту креативних товарів, підвищення відсотка випускників в науковій сфері та сфері інжинірингу, зростання рівня розвитку інфраструктури, формування бізнес-середовища сприятливого для інновацій, посилення державних інституцій.

#### **Список використаної літератури:**

1. Репіна І.М. Результативність інноваційного підприємництва в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/519.pdf> (дата звернення: 14.05.2023).
2. The Global Innovation Index 2020. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report> (дата звернення: 14.05.2023).

*Марина А.С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Мітюшкін Б.С.,  
здобувач освіти ОС Бакалавр,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОГНОЗУВАННІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ**

У цифрову епоху бізнес постійно шукає інноваційні способи розуміння та прогнозування поведінки клієнтів. Споживчі вподобання, моделі купівлі та процеси прийняття рішень стають дедалі складнішими та мінливішими, створюючи виклики для компаній, які прагнуть випередити конкурентів. Однією з технологій, яка стала потужним інструментом у прагненні компаній максимально

врахувати запити споживачів, є штучний інтелект (ШІ). Використовуючи можливості штучного інтелекту, компанії тепер отримують цінну інформацію про поведінку споживачів, що дозволяє їм приймати рішення на основі даних і пропонувати персоналізовані пропозиції.

Штучний інтелект (*artificial intelligence, AI*) є галуззю інформатики, яка займається розробкою інтелектуальних машин, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту. У контексті прогнозування поведінки споживачів, алгоритми штучного інтелекту навчаються на історичних даних, таких як демографічні дані клієнтів, їхні минулі покупки, взаємодія в Інтернеті та активність у соціальних мережах. Потім ці алгоритми використовують різні методи, щоб виявити закономірності та кореляції, які людина може не помітити.

Одне з основних застосувань ШІ в прогнозуванні поведінки споживачів – це сегментація клієнтів. Традиційно компанії поділяють свою клієнтську базу на широкі сегменти на основі демографічної інформації. Однак штучний інтелект робить ще один крок вперед, дозволяючи компаніям створювати мікросегменти або навіть профілі на індивідуальному рівні [1]. Аналізуючи різні джерела даних, алгоритми штучного інтелекту можуть виявляти специфічні вподобання клієнтів, що дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові стратегії до конкретних груп або навіть окремих осіб. Такий рівень персоналізації значно підвищує стан задоволеності клієнтів та їх лояльність.

Ще одним важливим аспектом прогнозування поведінки споживачів є аналіз відгуків про товари чи послуги. Алгоритми на основі штучного інтелекту можуть аналізувати відгуки клієнтів, огляди та пости в соціальних мережах, щоб оцінити настрої, пов'язані з певним продуктом, брендом чи послугою [2, 3]. Цей аналіз допомагає компаніям зрозуміти, як споживачі сприймають їхні пропозиції і виявити потенційні проблеми або сфери для вдосконалення. Таким чином, компанії можуть вчасно реагувати на зауваження споживачів і відповідно

адаптувати свої стратегії, сприяючи зміцненню взаємовідносин з клієнтами та підвищенню їхньої лояльності.

Крім того, ШІ уможлиблює предикативну аналітику, яка відіграє життєво важливу роль у прогнозуванні поведінки споживачів. Аналізуючи історичні дані та виявляючи закономірності, алгоритми штучного інтелекту можуть спрогнозувати майбутні тенденції та поведінку. Наприклад, в електронній комерції алгоритми штучного інтелекту можуть передбачити, які продукти клієнт, найімовірніше, придбає, виходячи з його історії переглядів, попередніх покупок і взаємодії з іншими клієнтами. Цю інформацію можна використовувати для надання персоналізованих рекомендацій щодо товарів або цільових рекламних пропозицій, підвищуючи конверсію (відношення числа відвідувачів сайту, які виконали на ньому якісь цільові дії, до загального числа відвідувачів сайту, виражене у відсотках) та стимулюючи продажі [3, 4].

Чат-боти та віртуальні асистенти на основі ШІ також революціонізували способи взаємодії бізнесу зі споживачами. Ці інтелектуальні системи можуть розуміти запити клієнтів і реагувати на них у режимі реального часу, надаючи персоналізовані рекомендації, відповідаючи на поширені запитання і навіть допомагаючи з покупками. Використовуючи машинне навчання, чат-боти постійно підвищують свою продуктивність і точність, пропонуючи безперебійний та ефективний клієнтський досвід.

Хоча переваги штучного інтелекту в прогнозуванні споживчої поведінки очевидні, важливо також враховувати потенційні недоліки. Конфіденційність і безпека даних є ключовими факторами при використанні технологій штучного інтелекту. Компанії повинні забезпечити відповідальне використання клієнтських даних та дотримуватися чинних законодавчих й етичних норм, щоб побудувати довірчі відносини з клієнтами. Прозорість у зборі та використанні персоналізованої інформації має важливе значення для зміцнення довіри і зменшення занепокоєння щодо їх конфіденційності.

Отже, штучний інтелект став потужним інструментом для прогнозування поведінки споживачів у цифровій економіці. Використання алгоритмів штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних і виявлення при цьому певних закономірностей, дозволяють компаніям розуміти клієнтів на рівні окремих особистостей, персоналізувати пропозиції та приймати більш ефективні рішення на основі проаналізованих даних. Оскільки ШІ продовжує розвиватися, його потенціал для трансформації способу взаємодії бізнесу зі споживачами є величезним. Використовуючи можливості штучного інтелекту відповідально та етично, компанії можуть відкрити нові можливості, підвищити власну конкурентоспроможність та процвітати на більш динамічному рівні з максимальною орієнтацією на клієнтів.

#### **Список використаної літератури:**

1. Gkikas, D. C., Theodoridis, P. K. AI in consumer behavior. Learning and analytics in intelligent systems. *Cham.* 2021. P. 147–176. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355069187\\_AI\\_in\\_Consumer\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/355069187_AI_in_Consumer_Behavior) (date of access: 16.05.2023).
2. Abrard, L., Cambini, C., Rondi, L. Artificial intelligence, firms and consumer behavior: a survey. *Journal of economic surveys.* 2021. URL: <https://doi.org/10.1111/joes.12455> (date of access: 17.05.2023).
3. Haleem, A. et al. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: a literature-based study. *International journal of intelligent networks.* 2022. Vol. 3. P. 119–132. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005> (date of access: 19.05.2023).
4. Khatri, D. M. How digital marketing along with artificial intelligence is transforming consumer behavior? *International journal for research in applied science and engineering technology.* 2021. Vol. 9, no. VII. P. 523–527. URL: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2021.36287> (date of access: 16.05.2023).

*Мусійовська О.Б., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Колещук Д.О.,  
студент гр. ЕБ 21, кафедри ЕПІ, ІНЕМ,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Штучний інтелект (AI) має великий потенціал у оптимізації систем податкового адміністрування. AI може допомогти у трансформації податкових процедур шляхом покращення ефективності та прозорості оподаткування, розробки ідей та планів для впровадження нових, заснованих на даних податкових адміністрацій, автоматизації рутинних податкових завдань, покращення боротьби з податковим ухиленням, отримання податкової інформації для використання податковою адміністрацією та надання інших послуг платникам податків [1]. AI успішно використовується у техніках для прогнозування поведінки платників податків (відомих як поведінкова інформація або behavioral insights) [2]. Проте впровадження та використання AI може відрізнитися у країнах з дуже високим індексом людського розвитку (ІЛР) та країнах з високим ІЛР [3]. Країни з дуже високим ІЛР забезпечені відповідних технологіями та інфраструктурою для розширення можливостей AI, який ефективно виявляє податкові зловживання та шахрайства; прогнозує податкові надходжень та оптимізує аудит; спілкується з платниками податків. Цими перевагами скористаються країни з високим ІЛР за умови впровадження певних реформ: зростання доступності технологій та розвитку інфраструктури; накопичення масиву даних та покращення якості існуючих, що підвищить ефективність аналітичних моделей AI; зміцнення та легалізація інституційних та нормативних основ використання AI в податковому

адмініструванні. Використання штучного інтелекту в оптимізації систем податкового адміністрування може мати різні причини, та особливості використання пов'язані ІЛР (табл. 1).

Таблиця 1

Основні тенденції, переваги та виклики застосування AI  
в податковій сфері

Тенденції застосування AI	Країни з дуже високим ІЛР	Країни з високим ІЛР
Автоматизація процесів	AI допомагає автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу податкової інформації, що підвищує ефективність податкових органів (ПО) та знижує адміністративні витрати.	AI може допомогти ПО підвищити ефективність, але застосування таких технологій може бути обмеженим через відсутність необхідної інфраструктури та недостатній рівень цифровізації.
Боротьба з податковими порушеннями	AI допомагає у виявленні податкових порушень, аналізі ризиків та плануванні контрольних заходів. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти шаблони та аномалії, які можуть свідчити про ухилення від сплати податків.	AI може допомогти зменшити рівень тіньової економіки та поліпшити боротьбу з податковими порушеннями, але реалізація цих можливостей може бути ускладнена через корупцію, недоліки законодавства та слабку регуляторну базу.
Підвищення якості обслуговування платників податків	AI допомагає ПО підвищити якість обслуговування платників податків шляхом надання персоналізованих рекомендацій, автоматичного заповнення декларацій та використання чат-ботів для відповідей на запитання. Це покращує доступність інформації та зручність спілкування з ПО.	Застосування AI для підвищення якості обслуговування платників податків може допомогти забезпечити ефективніший та прозоріший процес спілкування з податковими органами. Однак, необхідна інфраструктура та доступ до Інтернету можуть бути обмеженими, що ускладнює реалізацію цих ініціатив.
Аналізування та прогнозування податкових надходжень	Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє проводити аналіз та прогнозування податкових надходжень, що сприяє плануванню бюджету та розробці ефективних податкових політик	Застосування AI для аналізу та прогнозування податкових надходжень може підвищити ефективність планування бюджету та виявлення потенційних проблем. Однак, для цього потрібна достатня кількість якісних даних та розвиток аналітичних здібностей

### **Список використаної літератури:**

1. Serrano Antón, Fernando, Artificial Intelligence and Tax Administration : Strategy, Applications and Implications, with Special Reference to the Tax Inspection Procedure (September 27, 2021). In: World tax journal. - Amsterdam. - Vol. 13 (2021), no. 4 ; p. 575-608, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4223007>.
2. Collosa, A. (2022). Artificial Intelligence in Tax Administrations. Inter-American Center of Tax Administrations. Retrieved from <https://www.ciat.org/artificial-intelligence-in-tax-administrations/?lang=en>.
3. Wikipedia. (n.d.). Human Development Index. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_Development\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index).

*Невідім Є.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
ОПП «Транспортні технології (на морському та річковому транспорті)»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Шкурко Є.Л.,  
ст.викладач кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

### **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МОРСЬКІ ПОРТИ СВІТУ**

Користування інформаційними технологіями на сьогодні сприймається як базові потреби людей. Але інноваційні технології дуже допомагають портовим операторам у перевезеннях, перевантаженнях, використанні складських площ. Використання новітніх технологій дозволяє світовим портам працювати у новій ері перевезень. Наразі працює багато людей у розробці передових технологій, що допомагає прискорити процес впровадження у ланки логістичних корпорацій.

Нижче представлені технології, які активно використовуються у новітніх портах світу:

1) Автоматизація процесів. Цифрові технології дозволили автоматизувати більшість процесів у морських портах, особливо вантажні операції, забезпечивши швидкість та ефективність роботи [1].



Світову логістику сьогодні можна представити як густу павутину. Мережевий простір утворений інфраструктурами, інформація і товари, які переміщуються усім світом. Щодня транснаціональні, взаємопов'язані і багаторівневі ланцюги приватних, державних і багатосторонніх перевізників поширюються через величезні та віддалені куточки щоб зробити можливим переміщення вантажу.

2) Підвищення безпеки. Впровадження цифрових систем безпеки в морських портах знижує ризик аварій і підвищує безпеку моряків.

Для автоматизації операцій та покращення логістики використовують новітніші технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані, Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Завдяки їх використанню зменшується кількість аварій та порушень дорожнього руху, підвищується ефективність та знижуються експлуатаційні витрати. Крім того, такі технології дозволяють скоротити час очікування, поліпшити відстеження вантажу, збільшити пропускну спроможність та навіть спростити митні процедури [2].

3) Підвищення ефективності. Використання цифрових технологій може підвищити ефективність портових операцій, особливо в управлінні логістикою, транспортним потоком, плануванні руху суден тощо.

Козловий кран на гумових колесах (RTG) – крани є напівавтономним/автономним обладнанням, яке може піднімати і складати контейнери з судна на вантажівку/залізницю і навпаки. Порти мають парки кранів RTG з електричним приводом які використовуються для штабелювання вантажів на різноманітних терміналах. Ці масивні машини, які можуть обробляти обсяг 40-50 тон може обслуговувати одна людина, де раніше було потрібно 10 операторів.

4) Покращення сервісного обслуговування. Використання цифрових технологій може підвищити якість обслуговування користувачів порту, особливо завдяки впровадженню онлайн-замовлень і систем моніторингу вантажів.

Відстеження контейнерів через мікросхеми радіочастотної ідентифікації (RFID) стало звичним явищем. Швидка ідентифікація і відстеження стало можливим завдяки маркуванню контейнерів, що спростило управління запасами. Це також дозволило наскрізне відстеження контейнерів у реальному часі через логістичні ланцюги (від корабля до CFS, до вантажівок і пункту доставки).

VoxBay представляє нову інтелектуальну систему HighBayStorage (HBS), пілотний проект якої реалізується на терміналі 4 у Джебель-Алі. Це нове міжнародне спільне підприємство DP World і спеціалістів з промислового проектування SMS Group, яке має на меті змінити шлях що контейнери обробляються в портах за допомогою розумних інновацій. Завдяки використанню передової технології, запатентований дизайн і структура стійки VoxBay створюють унікальні переваги з контейнерами, які зберігаються до одинадцяти поверхів, забезпечуючи місткість звичайного терміналу на третині площі [3].

Окрім цього, був запроваджений у роботу контейнеровоз, оснащений технологією TRAXENS, що дозволяє звичайним контейнерам стати розумними підключеними об'єктами та впроваджує мультимодальну транспортну систему в епоху великих даних [4].

5) Екологічна стійкість. Цифрові технології дозволяють зменшити вплив портів на навколишнє середовище, зокрема за рахунок оптимізації суднових маршрутів і зменшення обсягів викидів і відходів.

Використання електромобілів та розумних систем керування рухом транспорту у портах дозволяє знизити викиди в атмосферу та покращити якість повітря в місцевості [5]. Завдяки електричним автомобілям, можна знизити до нуля використання звичайних вантажівок та підйомників з двигуном внутрішнього згорання.

Відповідно до представлених результатів дослідження, можна стверджувати, що використання новітніх інформаційних технологій призвело до нових робочих

місць, до ефективного використання часу, а також до зменшення викидів. Також, потрібно наголосити, що потрібно постійно розвивати технології на всіх ланках логістичних маршрутів, тим сам демонструючи активну політику покращень у морських портах світу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 року № 548-р URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>.
2. Використання штучного інтелекту у морських портах. URL: <https://ts2.space/uk/поява-штучного-інтелекту-в-системі-су/>.
3. VoxBay замість стандартного зберігання контейнерів. URL: <https://www.boxbay.com/>.
4. Розумні контейнери для відстеження місцезнаходження. URL: [https://logist.today/uk/dnevnik\\_logista/2019-10-07/francuzskaja-kompanija-razrabotala-standarty-kotorye-uprostjat-otslezhivanie-umnyh-kontejnerov/](https://logist.today/uk/dnevnik_logista/2019-10-07/francuzskaja-kompanija-razrabotala-standarty-kotorye-uprostjat-otslezhivanie-umnyh-kontejnerov/).
5. Використання зарядних мереж у морі. URL: <https://autogeek.com.ua/elektryfikatsiia-v-mori-maersk-pobuduie-zariadnu-merezhu-dlia-elektrychnykh-suden/>.

*Tetiana Obydiennova, PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

#### **PRIORITY AREAS OF ELECTRONIC BUSINESS DEVELOPMENT**

Managing the development of electronic business involves the creation of an effective toolkit for the formation of an effective program for the development of an enterprise's e-business. At the same time, it is necessary to outline the circle of priority directions for the development of e-business, which should be determined based on the analysis of the practice of Internet companies.

First of all, an Internet company must provide a reliable technological platform for the implementation of commercial activities on the Internet in the form of a complex

of information technologies, which are a productive force of electronic business that creates added value. Therefore, the direction of the first level of development will be the introduction of new IT into the commercial activities of the company.

Tasks of the priority direction of the first level:

- planning the structure of the technological platform based on interdependent IT;
- formation of a technological platform for marketing experiments in the Network;
- selection of a provider of hosting and provider services;
- final formation and optimization of the technological platform;
- forecasting the financial result of IT implementation;
- determination of the moment of saturation of the need for new IT;
- coordination of technological platforms of the company, consumer segment and strategic partners.

IT, which is used in the conditions of electronic business, allows obtaining a commercial effect in the form of newly created value, brings specificity to the methods, techniques and tools of financial strategy. This circumstance causes the priority direction of the second level – implementation of the mechanism of formation of added value in the process of e-business development.

Tasks of the priority direction of the second level:

- formation of the financial development program;
- formation of value carriers in the process of marketing experiments in the network;
- formation and optimization of the company's added value structure;
- creation of an anti-risk management mechanism;
- continuous financial analysis and reporting on the web site.

The creation of value in electronic business is carried out in conditions of fierce competition as a result of the expansion of business geography to the global scale, reduction of the costs of switching consumers from one company to another and the disappearance of barriers to market entry. Therefore, the Internet company should

provide for the implementation of the priority direction of the third level – ensuring competitiveness in the process of e-business development.

Tasks of the priority direction of the third level:

- identification of competitive factors;
- analysis and preliminary assessment of the company's capabilities in the e-business market;
- selection of competitive companies;
- formation of a system of competitive goals;
- the company's resistance to the influence of the competitive environment;
- optimization of competitive strategy;
- adjustment of parameters of the system of goals of strategic partners in the community.

A company that is resistant to the influence of the competitive environment, which has a significant impact on the market through the use of modern IT and an effective mechanism for the formation of added value, can, in order to maximize the commercial effect, transfer part of the functions to strategic partners, creating network communities and technological chains. From here, the fourth direction is the development of the company's electronic business within the framework of technological chains.

Tasks of the priority direction of the fourth level:

- formation of communities of consumers and intermediaries;
- selection of strategic partners;
- coordination of financial indicators of community members;
- formation of a system of technological chain goals;
- ensuring exchange of partners;
- coordination of interaction in the network of partners;
- resolution of conflict situations.

Priority directions form a hierarchical structure of the overall development architecture. The direction of the lower level is the foundation of the implementation of the direction of the upper level. The directions of the upper level, in turn, exert corrective influences on the priority directions of the lower level. All priority directions have the same importance due to their close relationship and interdependence in the modeling system and the need for an agreed comprehensive implementation in the development program.

One of the most effective ways to increase the efficiency of the enterprise's commercial activity on the Internet is the creation and use of a system of interdependent models, which is a component of the decision-making support system for the development of e-business.

*Обидєннова Т. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Васильєв В.М.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **РІВНІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Питання цифровізації та цифрової трансформації підприємства зараз займає важливе місце в умах багатьох практиків і науковців. Таке зацікавлення процесами цифровізації пояснюється тим, що впровадження та використання цифрових технологій та штучного інтелекту сприяють зростанню та розвитку різних галузей світової економіки, створенню нових можливостей для бізнесу шляхом підключення до глобальних цифрових ланцюжків створення вартості, появи нових ринків та прискоренню випуску нових товарів на світовий ринок.

Швидкість та якість обробки даних є запорукою створення конкурентоспроможного бізнесу та дає можливість швидко та якісно приймати управлінські рішення. Тому стає доцільним дослідження процесу цифровізації на різних рівнях управління компаніями.

Цифровізація в управлінні підприємствами – це трансформовані підходи в управлінні усіма аспектами діяльності підприємства, що виражається в впровадженні новітніх методів і підходів в управлінні усіма сферами діяльності підприємства, впровадження інноваційних технологій в господарюванні та новітніх бізнес -моделей, що реалізуються шляхом переорієнтації в інформаційному та віртуальному просторі для якісно нових змін в реалізації своїх функцій працівниками, менеджерами, постачальниками, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

Окремим аспектом є стратегія використання цифрових технологій, спрямована на створення можливостей для повного використання потенціалу підприємства та нових технологій з метою досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії. [1]. Для реалізації цифрової трансформації необхідний поетапний підхід з урахуванням стейкхолдерів та внутрішніх та зовнішніх обмежень, що нададуть менеджменту підприємств у повній мірі врахувати усі можливості впровадження цифрових технологій.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві, як правило відбувається в три етапи [2]. Процесу безпосереднього впровадження інформаційних технологій передують комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства та проводиться аналіз доцільності впровадження тої чи іншої інформаційної технології вимогам зовнішнього середовища. Етапи цифрової трансформації дозволяють впроваджувати цифрові технології на різних рівнях управління підприємством.

Цифровізація підприємства включає наступні рівні:

1. Комплексна автоматизація внутрішніх процесів підприємства (виробництво, фінанси, використання систем планування ресурсів підприємства, системи управління проектами, бюджетування та CRM-систем тощо). На цьому рівні впроваджується оцифровування ручних завдань будь-якої складності, проводиться збір та аналіз даних щодо подальших напрямів цифровізації підприємства.

2. Впровадження сучасних ІТ-технологій для використання різними підрозділами підприємства. Результатом такого впровадження є створення якісно нових бізнес-моделей.

3. Часткова синхронізація процесу цифровізації. Менеджмент підприємства розробляє нову стратегію розвитку, що ґрунтується саме на цифрових технологіях, які є доречними до впровадження. На підприємстві ще переважають старі методи ведення бізнесу, але вони поступово заміщуються діджитал-технологіями. Новосформована організаційна культура знаходиться на стадії зародження.

4. Повна синхронізація процесу цифровізації. На цьому рівні встановлюється нова цифрова платформа на якій будується подальша господарська діяльність підприємства. На цьому рівні також можливі впровадження нової бізнес-моделі діяльності підприємства. Негативним фактором є те, що на цьому рівні цифровізація ще не закріплена на 100% і може статися збій в функціонуванні підприємства.

5. Інновації та гнучкість. Цей етап характеризує 100% закріплення впроваджених ІТ-технологій. Підприємство може впроваджувати свої власні цифрові можливості та інноваційну і гнучку організаційну культуру. Це надає можливість бути гнучкими та вміти швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє зберігати свої позиції на конкурентних ринках.

6. Постійні інновації. На цьому рівні цифровізації підприємство має всі можливості до сталого розвитку і ефективного функціонування шляхом



впровадження безперервних інновацій завдяки гнучкій системі управління та адаптації до змін.

Менеджмент підприємств повинен ретельно проаналізувати рівень цифровізації підприємств і обов'язково це враховувати в процесі проведення заходів з цифровізації. Крім того, важливо розуміти, що інтенсивність цифровізації повинна відображати реальні можливості підприємства не тільки з впровадження інформаційних технологій, а і їх використання персоналом підприємства.

Упровадження етапів трансформації підприємств в умовах цифрової економіки є перспективою подальших досліджень у цьому напрямку. Проходження всіх етапів цифрової трансформації дозволяє підприємству системно і гармонійно підійти до успішної організації перетворень, які визначають необхідні ключові напрямки впровадження цифрових процесів на підприємстві.

#### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279-285.

J. Ross. Don't confuse digital with digitization MIT Sloan Management Review (2017) (Online September 29, 2017).

*Обидєннова Т. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Цвільова В.І.,  
здобувачка початкового рівня (короткий цикл) вищої освіти,  
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **SAP ERP – ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

Інформаційні технології мають значний вплив на діяльність підприємств у більшості галузей. Інформаційні технології сьогодні є невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Вони забезпечують швидку та точну передачу інформації, що дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми ресурсами та виробничими процесами.

SAP ERP – Один з бізнес-застосунків, який є чудовою альтернативою програмі 1С (її заборонено в нашій країні і накладено санкції), і нічим не гірше, а навіть краще.

ERP (enterprise resource planning) – це планування ресурсів підприємства. У найбільш загальному вигляді ERP можна визначити як сукупність всіх базових бізнес-процесів, необхідних управління компанією: фінанси, управління персоналом, виробництво, ланцюжок поставок, послуги, закупівлі та багато іншого. На самому базовому рівні ERP допомагає ефективно керувати усіма цими процесами в інтегрованій системі.

SAP ERP – це програмний продукт, розроблений німецькою компанією SAP SE. Впроваджується на великих підприємствах для оптимізації бізнес-процесів. Він охоплює всі сфери організаційної діяльності в режимі реального часу. Система надає кожному користувачеві інструменти, необхідні для продуктивної роботи.

SAP ERP – це інтегрована система управління ресурсами підприємства, яка дозволяє забезпечити ефективну автоматизацію бізнес-процесів в різних відділах і філіях підприємства, від продажу та логістики до фінансів та кадрів.

SAP ERP дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, забезпечуючи швидкий та точний облік фінансових операцій, керування закупівлею і поставками, контроль за складськими запасами та виробництвом. Це дозволяє підприємствам знизити витрати на управління, збільшити продуктивність та швидкість виконання бізнес-процесів, зменшити кількість помилок в роботі та забезпечити точність інформації.

Крім того, SAP ERP надає можливість вести ділову аналітику та звітність на різних рівнях управління, що дозволяє керівникам та менеджерам підприємства отримувати точну та актуальну інформацію для прийняття рішень.

Ще однією важливою функцією SAP ERP є можливість інтеграції з іншими програмними продуктами, що використовуються на підприємстві. Це дозволяє підприємствам отримувати повну та узгоджену інформацію з різних джерел і спрощує обмін даними між різними відділами та підрозділами підприємства.

Однією з головних переваг SAP ERP є те, що вона дозволяє компаніям краще управляти своїми фінансами та обліком. Завдяки цьому програмному забезпеченню, компанії можуть автоматизувати багато процесів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що зменшує кількість помилок та скорочує час, необхідний для виконання цих завдань.

Отже, система містить багато функцій та можливостей, таких як автоматизація бізнес-процесів, аналітика, безпека та захист даних, мобільність та доступність, сумісність та масштабованість, інновації та розвиток. SAP ERP дозволяє підприємствам ефективно управляти своїм бізнесом та залишатися конкурентоспроможними у своїй галузі.

А ще, SAP підтримує Україну... «одним з аспектів нашої допомоги є технологія. Від початку повномасштабної війни ми безплатно надали українським клієнтам підтримку програмного забезпечення та хмарних сервісів на суму понад 30 мільйонів євро. Звільнення від цієї плати ми продовжимо на перший квартал 2023 року, а також надамо Міністерству оборони України близько 1000 ліцензій на програмне забезпечення. Щоб гарантувати, що найважливіші закупівлі товарів можуть дістатися до України, торік ми надали відкритий доступ до SAP Ariba Discovery, що з'єднує бізнес-покупців із кваліфікованими постачальниками з усього світу, і продовжуємо надавати його в 2023 році.» [1].

Загалом, SAP ERP є потужною бізнес-програмою, яка допомагає управляти бізнесом, ця програма підвищує ефективність завдяки покращенню автоматизації бізнес-процесів, оптимізації фінансових та складських процесів та забезпеченню швидкого й точного доступу до інформації. SAP ERP є відмінним вибором для підприємств, які шукають ефективну та надійну систему управління своїм бізнесом.

#### **Список використаної літератури:**

1. SAP підтверджує свою підтримку України. URL: <https://news.sap.com/ukraine/2023/01/sap-підтверджує-свою-підтримку-україни/?amp=1>

*Чемчикаленко Р.А., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ**

Оцінюючи значення активізації використання цифрових технологій або ж, як це прийнято називати, «цифровізації» чи на англійський манер «діджиталізації» економіки, варто згадати міркування з цього приводу фахівців Українського інституту майбутнього, котрі в своїй програмі «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» вважають, що в найближчі 5-10 років дане

явище не тільки стане одним із головних факторів зростання світової економіки, але й має слугувати «головним інструментом для досягнення стратегічної цілі України – збільшення ВВП у 8 разів, до 1 трлн дол. у 2030Е, та забезпечення добробуту, комфорту та якості життя українців на рівні, вищому за середній показник у Європі» [1].

При цьому варто відзначити, що в більшості досліджень з даної проблематики акцент уваги ставиться саме на ролі й значення цифровізації для розвитку передусім в сфері державного управління, тоді як в даному дослідженні хотілось би акцентувати увагу на ролі даних процесів безпосередньо для бізнесу (хоча можливо й з макроповіді розвитку вітчизняної економіки).

Незважаючи на поширення досліджень в сфері оцінки позитивних й негативних наслідків цифровізації в світі варто відзначити, що для різних країн і суспільств вона матиме різне значення й різний, доволі часто навіть діаметрально протилежний вплив.

Вже сьогодні згідно з даними Світового банку частка ІКТ у ВВП країн членів ОЕСР становить близько 6%, тоді як в країн, що розвиваються, – значно менше. Але й в розвинених країнах простежується нелінійність зв'язку між рівнем розвитку країни та внеском ІКТ у ВВП відповідної країни. Так, наприклад, в США, де діють 8 з 14 найбільших у світі за розмірами доходу високотехнологічних ІТ-компаній, внесок відповідного сектора у ВВП становить близько 7%, а в Ірландії, де відсутнє таке всесвітньо відоме явище сфери ІТ як «Кремнієва долина», – аж 12% [2, с. 12].

Різних поглядів притримуються сьогодні фахівці й щодо впливу цифровізації на стан світової економіки. Зокрема, Д. Назіпов прогнозує, що інформаційні технології здатні забезпечити від ¼ до 1/3 загального обсягу економічного зростання [3, с. 69]. При тому інші автори відзначають, що через активізацію використання в світі цифрових технологій підвищується швидкість

отримання необхідних послуг або товарів; знижується їх вартість для кінцевого користувача завдяки зниженню кількості посередників; спрощується вихід постачальників товарів і послуг на користувачів [4, с. 14]. Центр Разумкова підійшов більш розгорнуто й виділив 4 типи переваг цифрових технологій на економіку: переваги на рівні всього суспільства (наприклад, підвищення якості життя завдяки покращенню задоволення відомих і нових потреб; зростання продуктивності суспільної праці тощо); на рівні окремих компаній і виробництв (зокрема, позбавлення від посередників; оптимізація витрат тощо); технологічні переваги (зокрема робот з Big Data); на рівні споживача та працівника (зниження вартості платежів й поява нових джерел доходу тощо) [5, с. 82-83].

Але практично ті ж самі автори відзначають й наявність загроз пов'язаних з короткостроковим зниженням продуктивності праці через впровадження нових технологій; скорочення чисельності працюючих; тимчасове зростання нерівномірності в розподілі доходів на період підвищення кваліфікації працюючих до потрібного рівня кваліфікації тощо [4, с. 14].

В багатьох дослідженнях вивчається вплив цифровізації на різні сфери економіки, наявності соціально-політичних передумов, проте автори чомусь забувають про стартові позиції економік різних країн і вплив цього фактору на ефективність використання ІКТ.

На думку автора даного дослідження, цифровізація є аналогом мультиплікатора в моделі ефекту фінансового важеля – за наявності високих стартових позицій вона в рази збільшує доходи в економіці, й, навпаки, – при низькому старті «вбиває» слабку економіку. Основна причина цього криється передусім в розвиненості промисловості. ІКТ самі по собі не створюють додаткової вартості, але в поєднанні з потрібними факторами виробництва й промисловими технологіями – можуть бути підґрунтям стрибкоподібного

розвитку економічної системи як це вже було за часів винаходу ткацького станку, продуктів нафтопереробки, появи ПК і т.д.

Зважаючи на деіндустріалізацію вітчизняної економіки (падіння промисловості оцінюється на рівні 42,6% при зменшенні ВВП на 31% [6]) широке запровадження ІКТ в нашій країні не дасть відчутного результату, а в інших – збільшуватиме розрив вітчизняної й світових економік. Саме тому сьогодні керівництву нашої країни потрібно змістити акценти у своїй економічній політиці з тотального превалювання переведення економіки на діджитал-платформу, до балансу між переважним відновленням індустріального характеру економіки країни за активного використання ІКТ. Вже сьогодні потрібно не тільки шукати можливості збереженні ІТ-фахівців, але передусім потрібно зберегти й відновити промисловість та її людський і техніко-технологічний потенціали.

#### **Список використаної літератури:**

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#>.
2. Доклад о мировом развитии «Цифровые дивиденды». Группа Всемирного банка. URL: <http://documents.worldbank.org>.
3. Назипов Д. А. ИТ позволяют банкам наращивать прибыль. *Банковское дело*. № 12. 2007. С. 68-71.
4. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13-21.
5. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Видавництво «Заповіт», 2020. 182 с.
6. Як українська промисловість долає воєнні виклики. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html>.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Кібець А.М.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ІНСТРУМЕНТИ МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КРІ ДЛЯ E-COMMERCE В УМОВАХ ІНТЕНСИВНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В сучасних умовах господарювання під впливом інтенсивних трансформацій, для ефективної роботи необхідно використовувати інноваційні методи та інструменти, одним з яких є Key Performance Indicator (KPI).

Вибір показників КРІ залежить від цілей розробки проєкту. Потрібно вибрати оптимальний перелік показників, який буде відображати стан системи та надавати можливість, в результаті аналізу, створити перелік гіпотез, які можуть покращити результат діяльності економічної системи в умовах інтенсивної трансформації.

Основні засади вибору та аналізу показників КРІ наведено на рис. 1.

Розглянемо місця застосування основних індикаторів КРІ:

ROAS (Return on Ad Spend) – показник відношення прибутку отриманого з реклами та витратків:

$$\text{ROAS} = \frac{\text{прибуток від маркетингу}}{\text{витатки на маркетинг}} \cdot 100\%$$

Місця застосування: використовується в рекламних кабінетах, застосовується як базовий індикатор для оптимізації рекламних компаній.

LTV (Lifetime value) – прибуток від клієнта за весь час взаємодії з ним.

$\text{LTV} = \text{прибуток від клієнта} - \text{витатки на залучення та утримання клієнта}$





Рис. 1. Основні засади вибору та аналізу показників КРІ

Місця застосування: використовується як макропоказник оцінки ефективності роботи бізнесу з клієнтом.

ЧРВ (частка рекламних видатків) – показник, який відображає % від загального прибутку що витрачається на маркетинг:

$$\text{ЧРВ} = \frac{\text{видатки на маркетинг} \cdot 100\%}{\text{прибуток від маркетингу}}$$

Місця застосування: використовується при розрахунку відсотку чистого прибутку компанії та для моніторингу граничного відсотку витрат на маркетинг.

CPA (Cost Per Action) – показник, який відображає вартість однієї цільової дії (відправка заявки, дзвінок, контакт за допомогою месенджерів, покупка, тощо):

$$CRA = \frac{\text{видатки на маркетинг}}{\text{ккі́лькість ці́льових дій}}$$

Місця застосування: використовується частіше у сфері послуг коли на етапі формування звернення клієнтом достеменно не відомо розмір чека.

AOV (Average order value) – розмір середнього чека:

$$AOV = \frac{\text{прибуток}}{\text{ккі́лькість замовлень}}$$

Місця застосування: використовується як індикатор успішності при впровадженні додаткових продажів на сайті, а також як вторинний індикатор покупної спроможності при «коливанні ринку».

CR (Conversion Rate) – відсоток користувачів, які зробили покупку або іншу цільову дію на сайті:

$$CR = \frac{\text{ккі́лькість користувачів}}{\text{ккі́лькість продажів}}$$

Місця застосування: використовується як один із головних індикаторів ефективності при впровадженні змін на сайті.

Переваги при використанні КРІ полягають у правильній побудові моделі КРІ дає можливість швидко та просто аналізувати роботу системи та виявляти «вузькі місця», а також на основі даних можливо створювати гіпотези.

Недоліками при використанні КРІ є: витати часу та ресурсів на створення, збір та обробку даних, а також витрати часу на створення регламентів та інструкцій для користування.

Отже, модель КРІ – це аналітичний інструмент, який повинен бути основою для створення гіпотез з покращення результатів роботи маркетингу в компанії, економити час на аналіз системи, знижувати рівень потенційних ризиків E-commerce в умовах інтенсивних трансформацій.

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ. 2013. 212 с.
2. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. – 363 с.
3. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 135-143. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-135-143>.

*Чобіток В.І., д.е.н., професор,  
в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Чайка А.В.,  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються і змінюють, цифрові інструменти стають невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу. Цифровізація надає великий потенціал для підвищення ефективності, зростання доходів та оптимізації бізнес-процесів.

Цифровізація є однією з актуальних тенденцій у розвитку цивілізації, яка створює сучасне суспільство та формує інноваційні механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, покращує якість та спектр послуг, розширює шляхи взаємодії в суспільстві тощо.

Цифровізація не обмежується винятковим використанням технологій; характеризується зміною культури, інтегрованою в усі сфери роботи, і трансформацією в управлінні різними командами. Мінімізація витрат призводить

до загальної оптимізації процесу, децентралізації виробництва, підвищення ефективності та продуктивності, ефективного прийняття рішень у реальному часі, підвищення рівня екологічності, скорочення часу та витрат на розробку продукції, підвищення якості продукції та швидкого реагування на зміну ринкових умов, диверсифікації виробництва [1-3].

Перш за все, цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних з різних джерел. Це допомагає отримати унікальні інсайти про ринкові тенденції, поведінку клієнтів та ефективність бізнес-процесів. Аналітика даних дозволяє приймати управлінські рішення на основі фактів та прогнозувати майбутні тренди, що допомагає бути попереду конкурентів.

Крім того, цифрові інструменти полегшують комунікацію та співпрацю в колективі. Електронна пошта, чати, відеоконференції та спільні робочі платформи забезпечують швидкий обмін інформацією та спільне прийняття рішень. Вони також допомагають працювати в ефективному режимі в умовах дистанційної роботи, коли співробітники можуть знаходитися в різних місцях.

Автоматизація процесів є ще одним важливим аспектом цифровізації в управлінні підприємством. Рутинні та повторювані завдання автоматизуються за допомогою цифрових інструментів. Це дозволяє звільнити час та зусилля співробітників для виконання більш складних завдань, що сприяє підвищенню продуктивності. Наприклад, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) допомагають автоматизувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів. Інші інструменти, такі як системи управління проектами або електронні системи обліку та фінансів, допомагають покращити організацію та контроль над процесами управління.

Управління запасами та ланцюгом постачання є іншими сферами, де цифрові інструменти мають велике значення. За допомогою цифрових технологій можна автоматизувати процеси управління запасами, прогнозування попиту,

оптимізацію логістичного ланцюга та вирішувати інші завдання, пов'язані з управлінням постачанням. Це дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів.

Окрім того, цифрові інструменти грають важливу роль у керуванні ризиками та забезпеченні безпеки підприємства. Зростання кількості цифрових даних ставить перед нами виклики у забезпеченні конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Але водночас ці інструменти також надають нам можливості для виявлення, моніторингу та запобігання кіберзагрозам. Використання шифрування, систем ідентифікації та автентифікації дозволяє забезпечити захист цифрових активів підприємства та збереження довіри клієнтів.

Останнім, але не менш важливим, аспектом ролі цифровізації в управлінні підприємством є аналітика та прогнозування. Цифрові інструменти дозволяють нам збирати, обробляти та аналізувати дані для виявлення тенденцій, прогнозування попиту, оцінки ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика даних сприяє більш точному прогнозуванню та стратегічному плануванню, що сприяє успішному розвитку підприємства [4-5].

Загалом, цифровізація відіграє ключову роль у сучасному управлінні підприємством. Вона дозволяє збирати та аналізувати дані, покращує комунікацію та співпрацю, автоматизує процеси, оптимізує управління запасами та ланцюгом постачання, підвищує взаємодію з клієнтами, забезпечує безпеку та допомагає в аналізі та прогнозуванні. Інтеграція цифрових інструментів у процес управління підприємством створює потужну базу для досягнення конкурентної переваги, інноваційного розвитку та стабільного зростання.

### **Список використаної літератури:**

1. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
2. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.
3. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 27. С. 26-30.
4. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26). С. 6-14. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840>.
5. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 135-143. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-135-143>.

*Шпортько Г.Ю., к.т.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
ННІ «Інститут промислових та бізнес технологій» (УДУНТ)*

*Цурбан О.К.  
студент магістратури,  
ННІ «Інститут промислових та бізнес технологій» (УДУНТ)*

### **СУЧАСНА CRM-СИСТЕМА – ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Трансформація бізнес-моделей змінює функціонал звичних корпоративних ІТ-систем, де CRM-інструменти традиційно відіграють важливу роль у взаємодії з клієнтами. У 2020 році організації зіткнулися з несподіваними та глибокими змінами у поведінці клієнтів. Більше споживачів, ніж будь-коли, обирали цифрову взаємодію з банками, магазинами, страховими компаніями, клініками, постачальниками комунальних та транспортних послуг.

Щоб задовольнити попит, що збільшився, на цифрову взаємодію, компанії

все частіше вдаються до можливостей сучасних технологій. Чат-боти, інструменти аналітики штучного інтелекту (ШІ), гнучкі хмарні середовища розгортання нових ІТ-продуктів – основні приклади галузевого використання цифрових технологій для адаптації бізнесу до змін.

Однак у міру зростання кількості клієнтів, які віддають перевагу самообслуговуванню та взаємодії в digital-середовищі, виникають і нові «вузькі місця» клієнтського досвіду. Подолати ці розриви можна тільки при адекватному розширенні нового функціоналу CRM, як складової управлінських інформаційних систем [1].

Різка зміна акцентів у роботі бізнесу спричинила прискорення CRM-еволюції. Рішення цього класу почали підтримувати ширший спектр завдань, у тому числі роботу різних бізнес-моделей в одній організації.

Сучасні CRM-рішення розширюють можливості бізнесу для «розумного» розвитку через наскрізну підтримку «клієнтського шляху». Вони адаптуються до конкретного плану цифрової трансформації бізнесу з урахуванням нових завдань.

Якщо раніше основний фокус CRM був на операційну ефективність, то зараз основне завдання – підвищення рівня обслуговування. А в ідеалі – забезпечення «цілісного клієнтського досвіду», коли необхідний сервіс надається однаково швидко та якісно, незалежно від каналу першого звернення.

Далі стоять завдання визначення оптимального каналу взаємодії, що підходить для конкретного покупця, а також створення умов для повторних звернень, переведення їх на регулярну основу та генерацію позитивних рекомендацій компанії третім особам.

Така зміна парадигми CRM потребує значних змін у ІТ-системах компанії як з точки зору організації, так і технологій. Сучасні CRM-рішення стають модульними: вони складаються з різних компонентів (buildingblocks), які інтегруються та вбудовуються у цільове рішення.

Більшість програмних продуктів CRM пропонуються за моделлю SaaS (програмне забезпечення як послуга), тобто через хмарні платформи, і лише деякі пропонуються як самостійне рішення [2].

Компанії можуть розширити свої можливості за допомогою low-code/no-code розробки, щоб швидко впроваджувати необхідні інновації. Ці нюанси роблять сучасні CRM набагато краще пристосованими до різних масштабів та структури компаній, ніж у минулому.

Вирішальне значення сьогодні набуває використання можливостей штучного інтелекту у CRM. Причому ШІ покращує продуктивність CRM не лише за рахунок чат-ботів. CRM-система, що працює на основі ШІ, може допомогти менеджерам у прийнятті правильних рішень через аналіз історії відносин із конкретним клієнтом. Також вона може бути використана для оптимізації маркетингових кампаній, розробки нових конфігурацій товарів та оптимізації політики ціноутворення.

Важлива тенденція розвитку CRM – нові моделі залучення клієнтів, де фокус буде зміщений на периферію: від офіційних веб-сайтів компаній до супровідних цифрових каналів, таких як соцмережі, чат-боти з голосовою взаємодією тощо.

Гіперперсоналізація – другий важливий тренд сучасних CRM. Клієнти очікують взаємодію, заснованої на особистій історії, перевагах та поточному контексті. Тренд продовжить зміцнюватися в міру того, як компанії удосконалюватимуть аналітику профілів клієнтів і навчатимуться використовувати їх для розробки унікальних сценаріїв залучення та утримання.

Ці зусилля допоможуть створити єдиний вичерпний портрет клієнта, який об'єднуватиме всі етапи взаємодії від маркетингу та продажу до підтримки. Нові форми взаємодії, наприклад, змішана реальність (AR/VR), голосові інтерфейси та використання систем управління жестами, також знаходяться на олівці у



корпорацій. Всі вони можуть інтегруватися у функціонал CRM, оскільки дозволяють задовольняти специфічні потреби багатьох клієнтів.

Ринок CRM-рішень зростає стрімкими темпами ще й тому, що хороший CRM-інструмент надає компаніям доступ до «об'ємного» портрета клієнта у режимі реального часу. З його допомогою бізнес отримує те, чого він не мав раніше: надійний довірений інструмент управління клієнтським досвідом.

Створення такого інструменту та вдосконалення навичок його використання – фундамент подальшого зростання будь-якого B2C-бізнесу, а також багатьох B2B-компаній. З урахуванням гігантських обсягів інформації це завдання вимагатиме адекватного технологічного забезпечення та його масштабування.

Сучасні CRM системи допомагають компаніям керувати певними сферами бізнесу: взаємодіями з клієнтами, ресурсами, складом, транспортом, даними.

#### **Список використаної літератури:**

1. Шпортко Г.Ю., Вишневська М.К. CRM-система як складова сучасних управлінських інформаційних систем. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Дніпро. 19-20 листопада 2020 р. Дніпро : НМетАУ, 2020. С. 263-265.

2. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 23. Частина 2. 2019. С. 141-147. ULR: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/29.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf).

*Юхнов Б.Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Ємець Б.І.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ПРАКТИЦІ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

Головним напрямом реформування управлінської структури та її вдосконалення для адаптації до сучасних умов стало широке використання передових комп'ютерних та телекомунікаційних технологій та розробка на їх основі високоефективних інформаційно-управлінських методів. Застосування засобів та методів прикладної інформатики включає планування, управління, маркетинг та інші сфери діяльності підприємств. Сучасні технології, що базуються на комп'ютерній техніці, вимагають невідкладних змін в організаційних структурах управління, регламентах, кадровому потенціалі, системах документації, фіксації та передачі інформації тощо.

Прикладом ефективного використання сучасних ІТ-технологій в практиці господарювання підприємств є застосунок Fiska від АЗК «Окко». Fiska – це застосунок, розроблений спеціально для мережі АЗК «Окко» який допомагає підвищити ефективність бізнесу та додає зручності клієнтам.

Fishka – українська програма лояльності, що належить АТ «Концерн Галнафтогаз»; це застосунок, розроблений спеціально для мережі АЗК «Окко» який допомагає підвищити ефективність бізнесу наступними способами:

1. Автоматизована обробка даних про продажі: Fishka збирає дані про продажі, зберігає їх в базі даних і аналізує для виявлення тенденцій та патернів у продажах. Це дозволяє менеджерам мережі АЗК «Окко» легко відстежувати

продажі, спостерігати за змінами в попиті на різні види палива та інші товари, а також аналізувати поведінку клієнтів.

2. Оптимізація інвентаризації: Fishka дозволяє менеджерам мережі АЗК «Окко» легко відстежувати рівень запасів на станції та в реальному часі спостерігати за їх змінами. Це дозволяє забезпечити необхідну кількість товарів на складі, а також уникнути надлишків та зайвих витрат на запаси.

3. Підвищення ефективності працівників: Fishka дозволяє працівникам мережі АЗК «Окко» обслуговувати якісніше і більше клієнтів, за допомогою продажу палива та інших товарів через додаток, що дозволяє підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу, а також не примушувати довго чекати клієнтів в черзі.

4. Підвищення якості обслуговування клієнтів: Fishka дозволяє мережі АЗК «Окко» збирати дані про покупців, їхній попит на різні товари та послуги, а також відгуки та пропозиції. Це дозволяє мережі підбирати товари та послуги, що найкраще відповідають потребам клієнтів, покращувати якість обслуговування та залучати нових клієнтів. Крім того, Fishka дозволяє збирати дані про клієнтські лояльність, що дозволяє мережі АЗК «Окко» створювати програми лояльності та пропонувати персоналізовані послуги для підтримки відносин з клієнтами.

5. Бонусна програма: Fishka містить бонусну програму для клієнтів, яка надає знижки та інші привілеї для постійних клієнтів мережі АЗК «Окко». Клієнти можуть отримувати бонусні бали за кожну покупку та використовувати їх для отримання знижок на паливо та інші товари на станції.

6. Внутрішній магазин винагород: Fishka містить внутрішній магазин винагород, в якому клієнти можуть обмінювати свої бонусні бали на різні товари та послуги, такі як сертифікати магазинів партнерів, електронна техніка та інші.

7. Знижки в магазинах партнерів: Fiska надає клієнтам мережі АЗК «Окко» можливість отримувати знижки в магазинах-партнерах. Це дозволяє клієнтам заощадити кошти при покупці товарів та послуг в магазинах-партнерах.

8. Благодійність: Fiska містить програму благодійності, за якою мережа АЗК «Окко» пропонує пожертвувати кошти на благодійні цілі, такі як допомога дітям-сиротам, захист навколишнього середовища та особливо в наш час на допомогу військовим, рятувальникам, людям що постраждали від російської воєнної агресії та інші.

9. Карта АЗК у додатку: Fiska містить карту АЗК, яка дозволяє клієнтам легко знайти найближчу станцію мережі АЗК «Окко» та перевірити наявність палива та інших товарів на станції. Карта також дозволяє знайти магазини-партнери та використовувати знижки в них.

До специфіки, навіть не до недоліків можна віднести можливість загрози інформаційній безпеці підприємства, необхідність створити і підтримувати захист інформаційної безпеки.

Отже, інформаційні технології можуть принести користь компанії наступними способами: збільшити доходи, підвищити продуктивність, скоротити час випуску продуктів, зменшити штатну кількість співробітників, що дозволить скоротити витрати на оплату праці і знизити ризики виникнення помилок і дублювання інформації при роботі. Але плюси можна отримати тільки при грамотному впровадженні та використанні інформаційних технологій на підприємстві, а це не просте завдання адже спочатку потрібно виявити і усунути всі причини, що перешкоджають їх впровадженню, а це відповідно вимагає значних витрат часу і досвіду фахівців у даній галузі.

*Юхнов Б.Ю., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Карлов Г.В.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **МІСЦЕ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

Підприємництво в сучасному світі стало провідним видом економічної діяльності, в багатьох галузях саме малий бізнес є головуючим в формуванні валового внутрішнього продукту регіонів. В Україні в умовах комплексної кризи, довготривалого військового конфлікту, вкрай високих ризиків для бізнесу, коли звичні форми організації бізнес-процесів не можуть реалізовуватись з потрібною результативністю, виникає нагальна потреба для швидкого переналаштування більшості складових підприємницької діяльності. Висока невизначеність середовища змушує перейти з тривалих договірних відносин на короткі, інколи однопроєктні контракти. Територіальна невизначеність в країні змушує майже кожного дня контролювати та змінювати логістичні маршрути. Зовнішня небезпека та кризовий стан робочої сили, її активне територіальне переміщення вимагає високо інтенсивної роботи кадрової служби. Енергетична нестабільність вносить корективи в графік роботи. Ризик втрати інформаційних носіїв також корегує управлінські бізнес-процеси, змушуючи переносити більшість даних в хмарне сховище, що дозволяє не втрачати дані та убезпечити їх від фізичного викрадення та знищення.

Все в комплексі створює потребу в оновленні змісту організації підприємницької діяльності, коли більшість командних, організаційних. Інформаційних процесів проходить в інтернет-просторі, за допомогою

інформаційних програм і технологій, які дозволяють мати доступ до інформації з будь-якого робочого місця, з різноманітних пристроїв, в потрібний час доби, працівникам, що знаходяться в різних регіонах країни. Інформаційні технології – поняття багатоаспектне, що включає в себе як сукупність інформаційних процесів, так і новітні способи обробки, збереження та передачі інформації, тож є одним з впливових інструментів управління економічними та іншими бізнес-процесами [1].

Підприємці стикнулися з необхідністю навчання всього персоналу до використання інформаційних технологій, а не тільки декількох представників системи управління. Вже стали більш-менш звичними on-line робота над проектом договору між декількома учасниками, on-line наради та переговори, реєстрація в черзі, оформлення замовлень тощо.

Однак ще не є стандартними он-лайн роботи з повним пакетом документів компаній, включення в процеси всіх робітників-виконавців. Підприємці розуміють ризики доступу до документації багатьох учасників – навіть технічна помилка будь-кого з них може призвести до суттєвих проблем в роботі. Однак у відповідь на запит суспільства фахівці створюють нові інформаційні продукти, формують освітні платформи для адаптації підприємців в сучасному управлінському інформаційному бізнес-просторі [2, 3], здійснюють адаптацію продуктів з однієї галузі діяльності в іншу (наприклад, звичний gps-контроль місцезнаходження транспортних засобів залучають для оцінки руху партій товарів, виконання замовлення на різних робочих місцях тощо).

Використання сучасних можливостей інформаційних технологій в підприємстві дозволяє суттєво спростити контроль багатьох процесів, впорядкувати організаційні процеси, мати більш предметне уявлення про наявні ресурси, продукти компанії. Це скорочує витрати, час на прийняття управлінських рішень, посилює відповідальність кожного працівника за результати роботи, бо дає уявлення про результативність роботи кожного.

Тож новітні інформаційні технології стають не просто можливим, а необхідним елементом бізнес-процесів, шляхом до швидкої, ефективної, раціональної підприємницької діяльності.

### **Список використаної літератури:**

1. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. С.9-10. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk\\_IT-v-biznesi\\_2.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk_IT-v-biznesi_2.pdf).
2. ERP-система для автоматизації бізнес-процесів. Електронний ресурс. URL:[https://bc.smart-it.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=search\\_main\\_page&gclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAOXutkPtwmDCI\\_sllS5uS6-yLZLIk075gNasK\\_oN19kJP5Ob8G511fxc1caAtpfEALw\\_wcB](https://bc.smart-it.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_main_page&gclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAOXutkPtwmDCI_sllS5uS6-yLZLIk075gNasK_oN19kJP5Ob8G511fxc1caAtpfEALw_wcB).
3. Гавриш О. Cashflow – це кров, P&L – анамнез. Електронний ресурс. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/cash-flow-pl>.

*Юхнов Б.Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Королько М.О.,  
здобувачка початкового рівня (короткий цикл) вищої освіти,  
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Інформаційні технології це дуже поширена річ. Вони впливають майже на всі сфери життя людини. Наприклад на освіту, на працю, на самовдосконалення своїх навичок та багато чого іншого. Інформаційні технології також впливають на підприємництво та його діяльність. Ці технології допомагають в багатьох речах. Тому що вони використовуються в управлінні, плануванні, обліку, аналізу, вирішенні якихось питань.

Вплив може бути як негативним так і позитивним. Позитивним може бути те що інформаційні технології дають можливість перевести функціонування бізнесу майже в повністю автоматичний режим. Наприклад, деякі програми можуть вести облік і аналіз автоматично. Також перевагою є те, що є швидкий доступ до інформації через мережу інтернет (набагато простіше знайти та розширити коло постачальників, покупців, знайти персонал та нове обладнання, всі бачать відгук одразу, підвищення ефективності роботи окремого працівника та персоналу взагалі завдяки онлайн-курсам тощо). Гарним прикладом є програмне забезпечення для створення бізнес-плану яке прораховує показники інвестиційної привабливості, формулюють звіти з описами проектів.

Негативним може бути те, що з новими можливостями та технологіями виникають нові великі неприємності та загрози. Наприклад, може статися кібератака на сайт або спеціальні програми де зберігаються всі данні, втрата переваг через швидке розповсюдження технологій серед інших учасників, можливості втрати працівника через переманювання їх конкурентами, нести фінансові втрати від загострення онлайн конкуренції через легкий доступ до нього конкурентів.

Тому з впровадження інформаційних технологій повинно бути комплексним і враховувати усі необхідні заходи з безпеки для збереження економічної безпеки. Зараз є багато спеціальних програм, які допомагають підприємцям позбутися цих проблем.

Завдяки інформаційним технологіям, є також дуже багато корисних програм, які допомагають підприємцям покращити умови або вивести бізнес на новий рівень.

Яскравим прикладом інформаційної технології, що покращує діяльність підприємства є застосунок Canva. Найважливіше, що це безкоштовний редактор відео та цифрової графіки, без якої зараз важко обійтися маркетологу,



адміністратору, менеджеру, консультанту. У безкоштовній версії є багато можливостей для бізнесу, тому платна версія може й не знадобитися. Для будь-якої конференції, зустрічі, демонстрації нової продукції, засідань потрібно доцільно представити свою доповідь або виступ, і як же без презентації, відео, діаграми, документів, плакатів або буклетів. Найголовніше, щоб була велика ефективність будь-якого бізнесу потрібно зробити якісну та зрозумілу рекламу, яка буде працювати саме на підприємство. Статистика людей підтверджує, що більшість покупців та звичайних людей звертає більше увагу на саме оформлення соціальних мереж, реклами, банерів (вони привертають більше уваги), сайтів (за основу людина шукає саме в пошуковій системі що їй потрібно). А оформлення власного контенту можна зробити саме в цьому застосунку.

По-перше, тут можна розробити свій індивідуальний шаблон, фільтри до фото та відео, створювати креативи та банери для соціальних мереж, а також звичайні банери, що можуть висіти на вулиці. Також що є досить великим це створення фірмового стилю та дизайну свого бренда від логотипа до буклетів та зробити своє підприємство більш цікавим.

По-друге, крім дизайнерського оформлення бізнесу тут можна вирішувати повсякденні задачі для бізнесу – написати листа, інструкцію, підготувати інфографіку або оголошення, зробити звичайний документ або презентацію, написати свій планер на певний термін, зробити смарт дошку та багато іншого.

По-третє, ще є дуже зручним, можна працювати як через комп'ютер так і через телефон, тому що всі ваші архіви та роботи зберігаються. Тому не потрібно витратити час на завантаження через телефон на комп'ютер або навпаки. Найголовніше, це зробити свій аккаунт і заходити на нього.

Підсумовуючи все вищенаведене, можна зробити висновок що Canva є дійсно важливим, тому що завдяки гарному контенту, сайту, соціальним мережам, гарній рекламі, можна залучити багато покупців, постачальників, вийти на нові

ринки. Canva полегшує бізнес тим, що можна все це створювати в одній комп'ютерній програмі, а не витратити місце на своєму пристрої на безліч інших програм.

Найголовніше є те, що для підприємців одним із найважливішим є час, а Canva його буде економити максимально.

*Юхнов Б.Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Малінніков П. А.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОБМІНУ ДАНИМИ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ**

Культура бізнес-комунікацій не обмежується лише міжособистісним спілкуванням. Вона також включає підвищення ефективності комунікацій між підприємствами у сфері обміну цифровими даними. Це може передбачати впровадження стандартів, застосування сучасних технологій для безпечного та надійного обміну даними, а також розробку стратегій для ефективного використання цих даних.

Комунікація є життєво важливою для взаємодії між різними підприємствами, що прагнуть домовитись про спільні цілі, координувати дії та досягати успіху. Інформаційно-комунікаційні технології стали невід'ємною частиною багатьох сфер життя людини, включаючи бізнес. Цифровий обмін даними дозволяє підприємствам миттєво передавати та отримувати великі обсяги інформації, що полегшує координацію дій, прийняття швидких рішень та виконання задач. Інтеграція цифрового обміну даними в культуру бізнес-

комунікацій може стати ключовим елементом для підвищення ефективності взаємодії між підприємствами.

Протягом тривалого часу ручні транзакції та зберігання інформації у паперовому вигляді були фактором, що уповільнює процес цифровізації, для корпорацій у сучасному цифрово-розвиненому світі. У ситуації, коли клієнти, постачальники і всі зацікавлені сторони очікують більш швидкої та ефективної взаємодії, затримки у процесах обробки транзакцій, реагування на запити або скарги, або затвердження бізнес-процесів часто призводять до втрати довіри з боку клієнтів або до погіршення репутації компанії.

Вирішенням цієї проблеми може стати перехід до електронної системи комунікації. Електронний Обмін Даними – це електронний метод обміну ключовими бізнес-документами (наприклад, замовленнями на закупівлю, повідомленнями, рахунками-фактурами) між компаніями за допомогою стандартизованого та взаємно прийняттого формату. ЕОД є ефективною заміною традиційному паперовому обміну документами і представляє собою більш прогресивну альтернативу надсиланню факсів або електронних листів.

Рішення для електронного обміну даними гарантує, що транзакційні дані надсилаються та отримуються будь-якою стороною (компаніями, торговими партнерами або відділами всередині організації) швидко та безпечно. Передача важливої для бізнесу інформації за лічені хвилини забезпечує прискорення бізнес-циклів і спрощення процесу замовлення та виставлення рахунків.

Рішення ЕОД автоматизує обмін діловими документами між комп'ютерами в стандартизованому форматі, що призводить до швидшої обробки цих документів і зменшує ймовірність людських помилок. Точність даних підвищується; вам потрібно менше ресурсів для управління даними вручну; розбіжності в замовленнях на закупівлю або рахунках-фактурах стають практично неможливими.

ЕОД є ключовим фактором, який значно підвищує ефективність бізнесу за рахунок удосконалення процесів управління ланцюжками постачань. Це відкриває істотні перспективи для економії на витратах і часі доставки, із одночасним підвищенням швидкості і точності. Одночасно заощаджуються витрати на друк, зберігання та пересилку документів. Це також економить час, який працівники можуть витратити на виправлення помилок у рахунках-фактурах або відстеження втрачених замовлень.

Крім того, підвищується ґрунтовність і якість прийняття управлінських рішень, а також загальний рівень інтелектуалізації управління, а це, як відомо, напряду пов'язано з культурою розвитку підприємства [1].

Коли більшість торгових партнерів або постачальників вже мають рішення для обміну даними, а окремо взята організація все ще обробляє завдання вручну, контрагентам доведеться миритися із затримками або помилками, що вплине на ділові відносини. Більше того, підвищується ризик, що багато компаній відмовляться від співпраці, віддаючи перевагу партнерам з наявними можливостями електронного документообігу.

Однак, незважаючи на такий інтерес до цифрових комунікацій та кількарічні розробки в галузі, практичне використання все ще дуже обмежене. Незважаючи на та всі переваги, які надає впровадження електронного документообігу, поширення цієї технології все ще залишається на низькому рівні. Потрібне подальше вивчення шляхів подолання малими та середніми підприємствами труднощів та викликів, які виникають на шляху впровадження систем автоматизації на електронного документообігу.

Початок роботи з ЕОД передбачає перевірку наявних даних і вимагає впровадження нових систем, які з часом спростять створення даних. Це означає, що виявлення та виправлення помилок є більш складним завданням порівняно з паперовими документами і вимагає специфічних (і більш рідкісних) навичок,

більших вимог до кваліфікації робітників. Некоректні дані часто виникають ще на рівні замовлення. Як правило, це неправильні ціни, товари, яких немає в наявності, та/або дублікати замовлень. Перевага ЕОД полягає в тому, що дає можливість вирішення цих проблем, усуваючи людський фактор. Це вимагає інструментів контролю, що використовуються на всіх етапах – від створення замовлення, знаходження продукції на складі, відвантаження транспортування та приймання.

В Україні, на ринку існує не так багато постачальників програмного забезпечення для ЕОД. Вибір постачальника, який підходить для окремого бізнесу, є критично важливим стратегічним рішенням, що має залучати всі сторони організації, оскільки вибір неправильного партнера може погіршити ті самі проблеми, вирішенням яких має на меті впровадження ЕОД. Принцип вибору полягає у знаходженні відповідності між метою і визначеними критеріями ефективності [2].

Крім того, є випадки, коли компанії впроваджують рішення ЕОД, а потім виявляють, що воно не відповідає всім вимогам бізнесу. Це призводить до того, що компанії або переходять на нове рішення, або додають до нього додаткові продукти, які відповідають кожній конкретній потребі. Додавання додаткових рішень не лише збільшує загальну вартість, але й робить цифрову екосистему складнішою через додаткове програмне забезпечення.

Загалом, на поточному етапі розвитку малого та середнього бізнесу, вже достатньо сформована потреба у теоретичній та методологічній базі для прийняття управлінських рішень, що стосуються вибору, впровадженню та ефективному використанню технологій електронного документообігу. Наразі можна сміливо стверджувати, що вже накопичена різноманітна експертиза щодо розробки і супроводу програмних рішень для автоматизації як внутрішніх бізнес-процесів підприємств, так і автоматизованої комунікації між ними.

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В. В. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціонування як основа інтелектуалізації управлінського процесу / В. В. Прохорова, С. А. Мушнікова // *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 142-148.
2. Томашевський О . М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с.

*Boris Yukhnov, PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine*

*Nataliia Stepanova,  
applicant at the initial level (short cycle) of higher education,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine*

## **INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS**

Each enterprise is unique, therefore there is no single management model. The choice of management model depends on the following factors:

- the size of the enterprise;
- the nature of the products produced;
- the nature of the environment.

The management system should be simple and flexible, ensure the efficiency and competitiveness of the operation of the enterprise. It should have the following characteristics:

- a small number of management levels;
- the presence of a few units that have highly qualified employees;
- product quality and all work procedures must be consumer oriented.

Any enterprise must have an information system for data processing and develop appropriate information technology.

In information technologies, the subject and product of labor is information, and the tools of labor are computer and telecommunication equipment. The following information technologies are used in the management of modern enterprises, which are shown in Fig. 1.

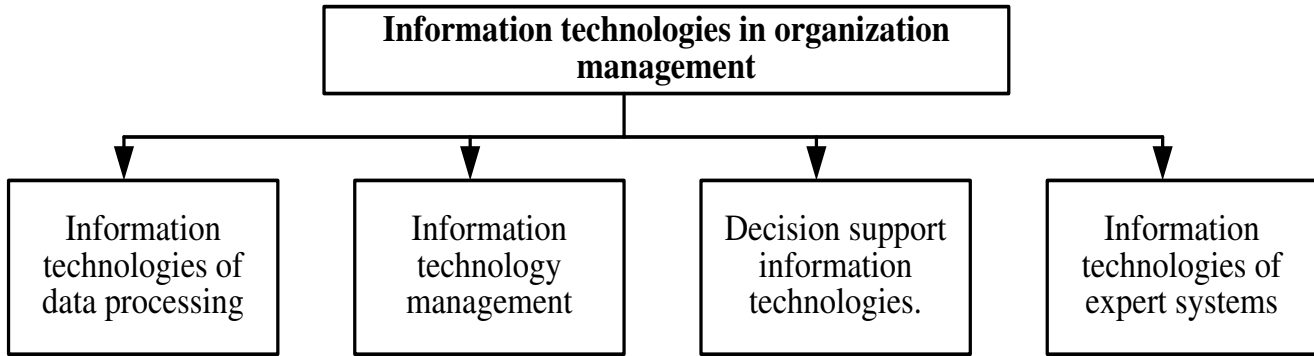


Figure 1 Information technologies

Information technologies of data processing are intended for solving well-structured problems, for which there are necessary input data and known algorithms and other standard procedures for their processing. This technology is used at the level of operational (executive) activities of low-skilled personnel with the aim of automating some routine, constantly repeated managerial operations.

Example. Calculation of wages in the corresponding subsystem.

Accounting takes into account the receipt and expenditure of material and financial resources at the enterprise, workforce; prepares reports on the enterprise's activities and submits them to enterprise managers, as well as to state and local economic bodies

Information technology management. The goal is to satisfy the information needs of all company employees, without exception, who deal with decision-making. It can be useful at any level of management. This information takes the form of regular or special management reports.

Example. The planning and production department carries out calendar operational and production planning. Develops plans-graphs (monthly, ten-day, daily, variable and time) in natural indicators of start-up in production and release of finished products, monitors execution of plans.

Decision support information technologies. The form of the user's language is the form of input and output documents. Having received the input form (document), the user fills it with the necessary data and enters it into the computer. The decision support system performs the necessary analysis and issues the results in the form of an output document. Example. The HR department analyzes staff turnover

Information technologies of expert systems. Expert systems enable a manager, a specialist, to receive expert advice on any problem, the knowledge of which has been accumulated by these systems. The main idea of using the technology of expert systems is to receive his knowledge from an expert and, having loaded it into the computer's memory, use it every time the need arises. The technology of expert systems provides the possibility to receive not only solutions, but also the necessary explanations as source information.

Example. The marketing and sales department investigates sales markets using expert systems for analysis.

The implementation of information technologies and systems at the enterprise level significantly increases the productivity of personnel, frees them from routine operations and increases production efficiency.



*Boris Yukhnov, PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

*Vadim Trofimov,  
applicant at the initial level (short cycle) of higher education,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv*

## **APPLICATION OF "DATA MINING" IN THE PRACTICE OF MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES**

Nowadays, the use of information technologies is considered normal, because they make our lives easier: they develop, inform about the most current news, transmit information, etc. It can be noted that technology has entered our life and continues to facilitate it in all spheres of human activity.

To begin with, let's take an enterprise that is just emerging and developing. This enterprise must meet all the criteria set by law. Then, to spread information, you can use old methods, pasting ads on big boards, let's be honest, few people pay attention to these pieces of paper. Instead, you can develop a site and order advertising of the enterprise in verified streams. You can leave your business card on sites with vacancies.

For internal development and data refinement, in my opinion, the following applications are considered:

1) OLAP (On Line Analytical Processing) – performs operational data analysis and serves to compile interactive reports;

2) Text Mining – finding knowledge in texts – a non-trivial process of finding really new, potentially useful and understandable patterns in unstructured text data;

3) Web Mining – technology that uses Data Mining methods to research and extract information from Web documents and services;

Data MINING – Data mining, or large data analysis, primarily processes information into a single whole picture.

4) Cloud computing (English cloud computing) is a model of providing ubiquitous and convenient on-demand network access to a common pool of configurable computing resources (for example, data transmission networks, servers, data storage devices, applications and services – both together and separately) and which can be quickly provided and released with minimal operational costs, expenses and / or appeals to the provider

5) Grid computing (eng. grid – lattice, network) is a form of distributed computing in which the "virtual supercomputer" is represented as clusters of loosely connected, heterogeneous computers working together to perform a huge number of tasks (operations, works).

These technologies are used to solve scientific and mathematical problems that require significant computing resources.

Grid computing is also used in commercial infrastructure to solve such time-consuming tasks as economic forecasting, seismic analysis, development and study of the properties of new drugs.

These applications will help: unpack, calculate, transfer, communicate urgently, highlight the important and unimportant, gather most of the information into a pile so that you can conveniently perform your duties.

If we take into account effective business applications, then, in my opinion, this is the "Data Mining" program, translating this term we will get (data mining). But there are several justifications for this name, such as: "intellectual analysis", "deep analysis" and "data mining".

Data Mining is a program that takes raw big data and turns it into useful information, or rather, expresses more specific information from all the bytes.

By using business applications to find patterns in large data sets, businesses can build marketing strategies, manage credit risk, detect fraud, filter spam, and highlight user insights.

Application task:

1) Forecasting – this moment analyzes the present day and manifests the next one: detects a possible risk, detects a profitable balance, during risky actions. This point describes the question: "what will happen if we go further?" (This is a rhetorical question, it was asked for an approximate understanding of the actions of this application).

2) Recommendations – allows you to see additional information that can beautify your chosen target.

3) Market analysis – recommendations of customers with whom it will be easier to register.

4) Grouping – selects customers and distributes them according to classifications.

This application goes further in the field of customer service because it analyzes values, interests and recommendations. With these actions, he facilitates the determination of consumers and analyzes the internal trends of the enterprise.

The data discovered in the process of using Data Mining should describe the relationships between the properties of business objects, predict the value of some features based on others, etc. The information found may be applicable to new objects. Thus, the application of "Data Mining" in the practice of managing modern enterprises increases the efficiency of enterprise management and helps to achieve the organization's goal at lower costs.